

José Luís Mendes dos Santos

IMPORTÂNCIA DO *EMPLOYER BRANDING* PARA O SUCESSO DA MARCA CORPORATIVA NO CONTEXTO DA PME

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e *Marketing*

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, dezembro de 2019

Declaração de Honra

Eu, José Luís Mendes dos Santos, abaixo assinado aluno do mestrado em Direção Comercial e *Marketing* do ISAG — Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 171240018, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai ser assinada por mim.

Porto, 5 de dezembro de 2019



Agradecimentos

A todos os professores e professoras, bem como a funcionários e funcionárias do ISAG, a quem tive a honra de ter no meu processo de aprendizagem, o meu enorme agradecimento.

Aos conselhos de arbitragem da A. F. Lisboa e Beja, pelo apoio que sempre me deram e por serem uma das fontes de financiamento do meu percurso académico. Em especial, aos meus colegas e ex-colegas de equipa: Nuno Rocha; Sérgio Machado; Pedro Meneses; Sónia Moreira; Vanizio Caldeira; António Antunes e Carlota Silva; pelo apoio e motivação neste percurso quer dentro quer fora das quatro linhas de campo.

Também um especial agradecimento aos colegas e funcionários da antiga Escola Agrícola de Artes e Ofícios de Chaves, pelos valores e princípios incutidos e, acima de tudo, pelo espírito de família construído que ainda hoje perdura.

Agradecimento aos gerentes, diretores, técnicos e funcionários da AutoRibeiro, Lda. (AR), com especial atenção ao Dr. Luís Leite, pelo apoio permanente no decurso do estudo de caso.

À minha família e amigos que de algum modo estiveram sempre presentes na minha vida, o meu caloroso agradecimento.

Aos colegas do ISAG, que, quer durante a licenciatura, quer durante o mestrado, foram uma fonte de motivação. Agradecimento especial ao Sr. Artur, Diana Alves, Filipa Castanho, Catarina Ramos e ao Prata.

Finalmente, quatro agradecimentos especiais:

À Raquel Sampaio, não porque fosse uma das melhores colegas, não porque seja uma grande amiga, mas sim, porque passados 4 anos e meio, se tornou um membro de família. Uma fonte de motivação e determinação deste percurso académico.

Ao Professor Doutor Victor Tavares, meu orientador da dissertação uma das principais fontes de inspiração e paixão deste trabalho, que sempre me motivou, apoiou, ajudou com críticas e sugestões que fez com que pautasse sempre com máximo rigor e qualidade, conforme o tão bem o caracterizam e ao qual tanto aprecio, o meu eterno agradecimento.

À minha esposa, que tanto privou de mim, mas que incansavelmente sempre me apoiou, motivou, acarinhou e que felizmente tive a sorte de casar, a ela se deve a maior parte deste trabalho, porque seguramente sem o seu apoio jamais seria possível.

Por último, aos que não estando fisicamente presentes, porque partiram, acabam por estar sempre presentes em outro estado, espero que se sintam orgulhos e contentes.

Resumo

Atualmente, as empresas compreendem que a imagem da marca não pode ser encarada apenas como um mero meio, mas sim como uma via para se atingirem os objetivos estratégicos da organização.

A finalidade desta dissertação consiste em analisar a Importância do *Employer Branding* (EB) para o sucesso da marca corporativa no contexto da Pequena e Média Empresa (PME), segundo a perspetiva dos colaboradores face à dos seus fundadores, considerando todas as variáveis estáveis. Este, é um processo contínuo através do qual se pretende que os colaboradores da empresa entendam “quem” e o “que” está por detrás da proposta de valor da marca.

Foi utilizada uma metodologia quantitativa, suportada na realização de entrevistas com perguntas abertas, por forma a recolher o máximo de informação possível e sem condicionalismos. Esta, foi devidamente suportada numa revisão de literatura, a partir de obras editadas, trabalhos académicos, bem como artigos em revistas da área científica. As conclusões do presente estudo demonstram que o EB está a contribuir para uma marca de sucesso corporativa no contexto PME, embora careça de um plano de *marketing* e comunicação de médio e longo prazo. Particularmente, no que se refere a um plano da marca, devidamente definido e implementado.

As meras lideranças no mercado/setor não podem ser encaradas como fontes de estabilidade. Não acreditar e não apostar na valorização do capital da marca seguramente não irá potenciar o EB. Desta forma, corre-se o risco de tornar estas organizações, em entidades mórbidas e sem sentido de pertença.

Palavras chave: *Branding*, SME, *Employer Branding*, Gestão de marcas, Pequenas e Médias Empresas.

Abstract

Currently, companies understand that brand image can not only be seen as a way, but as a way to achieve the strategic goals of the organization.

The purpose of this dissertation is to analyze the importance of *Employer Branding* (EB) for corporate brand success in the context of Small and Medium Business from the perspective of the employees compared to the founders, considering all the stable variables. This is an ongoing process through which that company employees want to understand "who" and "what" is behind the brand's value proposition.

A quantitative methodology was used based on interviews with open questions, in order to gather as much information as possible and without constraints. This was properly supported in a literature review, from edited works, academic works, as well as articles in scientific area.

The conclusions of this study demonstrate that EB is contributing to a successful brand in the SME context, however, it needs a medium- and long-term *marketing* and communication plan. Particularly regarding a brand plan, duly defined and implemented.

The mere market / sector leadership cannot be viewed as a source of stability. Do not believe and not betting on the brand capital appreciation, certainly will not potentiate EB. In this way, there is a risk that these organizations would become morbid entities with no sense of belonging.

Keywords: Branding, Employer, Branding, brand Management; small and medium enterprises

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Lista de quadros	vii
Lista de figuras	vii
Lista de apêndices e anexos.....	vii
Dedicatória	viii
Lista de abreviaturas e siglas.....	x
1. Introdução e identificação do problema de investigação	1
1.1 Antecedentes da investigação.....	1
1.2 Justificação do tema.....	2
1.3 Problema e objetivos da investigação	2
1.4 Estrutura da dissertação.....	2
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Natureza da marca.....	4
2.1.1. Noções fundamentais de gestão da marca	6
2.1.1.1. Visão da marca	6
2.1.1.2 Missão da marca	7
2.1.1.3 Valores da Marca	7
2.1.1.4 Liderança da marca.....	8
2.1.1.5 Organização da Marca	9
2.1.1.6 Estratégia da marca	9
2.1.1.7 Identidade da marca.....	11
2.1.1.8. Personalidade da Marca.....	14
2.1.1.9. Posicionamento da marca	15
2.2 Requisitos para o sucesso da marca.....	24
2.3 Gestão da marca no contexto da PME	26
2.4 <i>Employer Branding</i>	28

2.4.1. Dimensões do <i>Employer Branding</i>	35
2.4.2. Modelos de <i>Employer Branding</i>	36
2.4.3. <i>Employee Value Proposition</i>	37
2.4.4. Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> – a serviço do <i>Employer Branding</i>	40
2.4.5 Caraterísticas do <i>Employer Branding</i>	42
2.5 A empresa Auto Ribeiro, Lda.....	43
2.5.1 História da empresa	43
2.5.2 Breve caraterização da empresa	45
3. Metodologia	53
3.1 Introdução	53
3.2 Justificação da estratégia do estudo de caso	55
3.3 Justificação da escolha da empresa.....	56
3.4 Procedimentos do estudo de caso.....	56
3.4.1 Acesso à empresa	57
3.4.2 Entrevistas	57
3.4.3 Observação	58
3.5. Procedimentos de análise e interpretação.....	58
Análise do estudo de caso.....	61
4. Questões de investigação e modelo de análise	62
5. Análise e discussão dos resultados	67
5.1 Configuração dos dados por questão de investigação.....	67
5.1.1 Q.1 Possui a marca AR, caraterísticas de <i>Employer Branding</i> ?	67
5.1.2 Q.2 Tem uma estrutura com proposta de valor?	69
5.1.3 Q.3 A marca do empregador visa uma organização sustentável?.....	70
5.1.4 Q.4 <i>Employer Branding</i> possui elementos determinantes na intenção de permanecer?	71
6. Conclusão.....	74
6.1. Conclusão sobre as questões de investigação	74

6.2. Conclusão sobre o problema de investigação	78
7. Limitações e recomendações	79
Referências Bibliográficas	81
Webgrafia	84
Apêndices.....	87
Anexos	99

Lista de quadros

QUADRO 1- PERGUNTAS CENTRAIS.....	62
QUADRO 2 - RESUMO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	63
QUADRO 3 - ALINHAMENTO DE PERGUNTA ENTRE OS 3 NÍVEIS HIERÁRQUICOS	65

Lista de figuras

FIGURA 1 – PROCESSO DE PLANEAMENTO UEN.....	10
FIGURA 2 - COMPONENTES DE IDENTIDADE FÍSICA DAS MARCAS	12
FIGURA 3 - GUIA DE EMOÇÃO DE COR.....	13
FIGURA 5 - IDENTIDADE CORPORATIVA SEGUNDO OLINS, AAKER E JOACHIMSTHALER E CHERNATONY.....	14
FIGURA 6 - POSICIONAMENTO DAS PRINCIPAIS MARCAS EM PORTUGAL	16
FIGURA 7 - PIRÂMIDE DE NOTORIEDADE.....	17
FIGURA 8 - TRIÂNGULO SOBRE A POLÍTICA DA MARCA	18
FIGURA 9 - NÍVEIS DA GESTÃO	24
FIGURA 10 - VISTA AÉREA DA EMPRESA AR - 2019	44
FIGURA 11 - PAÍSES PARA OS QUAIS A AR EXPORTA	45
FIGURA 12 - SEDE DA AR.....	46
FIGURA 13 - ARQUITETURA DAS MARCAS AR	47

Lista de apêndices e anexos

APÊNDICE 1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS	88
APÊNDICE 2 - ENTREVISTA AO NÍVEL INSTITUCIONAL	89
APÊNDICE 3 - ENTREVISTA AO NÍVEL INTERMÉDIO.....	92
APÊNDICE 4 - ENTREVISTA AO NÍVEL OPERACIONAL	95

Dedicatória

À minha querida amiga e esposa, Marta Andreia Fonseca Santos, que desde o primeiro dia que o destino nos cruzou, foi sempre um pilar de apoio, incentivo e fonte de determinação.

“A familiaridade é o culminar da construção da marca bem-sucedida.”

Goldfinger (1998)

Lista de abreviaturas e siglas

A.R. – Auto Ribeiro

C.I.M. – Comunicação Integrada de *Marketing*

D.A. – Dimensão de Aplicação

D.D. – Dimensão de Desenvolvimento

D.E. – Dimensão Económica

D.I. – Dimensão de Interesse

D.S. – Dimensão Social

E.B. – *Employer Branding*

E.V.P. – Employer value proposition

I.S.A.G. – Instituto Superior de Administração e Gestão

N.I. – Nível Institucional

N.Im. – Nível Intermédio

N.O. – Nível Operacional

P.M.E. – Pequenas e Médias Empresas

R.H. – Recursos Humanos

U.E.N. – Unidade Estratégica de Negócio

1. Introdução e identificação do problema de investigação

1.1 Antecedentes da investigação

O tema abordado na presente dissertação surge como resultado de uma reflexão acerca das empresas e da sua imagem de marca, uma vez que as empresas compreendem que a imagem da marca não pode ser encarada apenas como um mero meio, mas sim como uma via de se atingirem os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, tem-se constatado que as organizações têm despendido cada vez mais recursos na construção da marca.

A marca é concetualizada como "um nome, sinal, símbolo ou desenho, ou combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes" (Pinho, 1996: 14). Como refere Collectif et al. (1999: 113) a "Marca parece ser o instrumento ideal, que permite criar algo único, diferenciador, chegando finalmente ao consumidor com quem através da marca será possível estabelecer uma ligação, alimentada pela confiança e pela fidelidade."

Compreende-se que o *branding* deve ajudar a traduzir os elementos da marca da empresa em atitudes e comportamentos adequados dos colaboradores. Se tal for realizado de uma forma correta, cria-se um círculo virtuoso: a empresa atrai colaboradores que amam a sua marca. Tais colaboradores irão contribuir para o sucesso da marca e comunicar a marca aos seus parceiros e clientes, fortalecendo a mesma, e atraindo colaboradores ainda melhores.

O *branding* interno é um processo contínuo, através do qual se pretende que os colaboradores da empresa entendam os pressupostos por detrás da proposta de valor da marca. O *branding* interno raramente é analisado, mas desempenha um papel crucial no sucesso da marca.

Atualmente, o EB está ligado diretamente aos recursos humanos e mistura as competências do departamento de *marketing*. Igualmente, apresenta a capacidade de envolver todas as outras áreas no processo de avaliação, diagnóstico, definição estratégica e implementação (Veloso, 2018).

O presente caso de estudo, incide sobre a empresa Auto Ribeiro, Lda., líder do setor de transformação industrial, a nível nacional e de referência a nível europeu.

1.2 Justificação do tema

A escolha do tema objetivou a intenção de contribuir para um melhor alinhamento estratégico do EB, desde o nível institucional até ao nível operacional, passando pelo nível intermédio.

Constata-se que os gestores/administradores/diretores ao nível de PME, aparentam ter ainda pouca sensibilidade holística da marca. Porém, verificava-se um despertar do pensamento da marca por parte da empresa, de forma a capacitar-se a compreensão da importância dos colaboradores na construção da marca.

1.3 Problema e objetivos da investigação

A presente investigação apresenta como pergunta de partida:

“Como e porquê o *branding* interno pode contribuir para o sucesso da marca corporativa, no contexto da PME?”

Deste modo, visa-se a compreensão do EB no contexto das PME a partir de um estudo de caso concreto, auferindo, mediante o conhecimento adquirido, como este conceito funciona, aplicado na prática.

A nível da metodologia, optou-se pela pesquisa qualitativa com recurso a entrevistas confidenciais, por forma a que os indivíduos contactados sentissem uma maior facilidade para apontar os seus pontos de vista acerca de determinados assuntos relacionados com o objeto de estudo. Esta abordagem, está inserida no paradigma científico do realismo, também conhecido por realismo crítico, sendo por isso um método adequado para investigações de *marketing* e gestão.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação desenvolve-se em 7 capítulos:

Inicia-se pela introdução, onde é apresentado o estudo a desenvolver, nomeadamente os antecedentes da investigação, a justificação do tema, o problema e objetivos de investigação e a estrutura da dissertação. Seguidamente, no capítulo 2, é apresentada a revisão de literatura, que se subdivide em 5 partes: natureza da marca, os requisitos para o sucesso da marca, a gestão da marca no contexto da PME, o conceito de *EB* e, por fim, a história e apresentação da empresa alvo de estudo.

O terceiro capítulo, aborda a metodologia, na qual se justifica a estratégia do estudo de caso, bem como da empresa selecionada. Neste capítulo, são também descritos os procedimentos do estudo de caso, da análise e interpretação da informação recolhida.

O quarto capítulo, aborda as questões de investigação e o modelo de análise, seguindo-se do capítulo 5, onde é realizada a análise e discussão dos resultados.

Os dois últimos capítulos, 6 e 7 referem-se à conclusão do estudo, bem como à reflexão acerca das limitações e recomendações do presente estudo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Natureza da marca

A palavra “marca” deriva etimologicamente do Inglês Antigo e, como tal, a sua utilização remonta a Beowulf. Esta, é um sinónimo de espada. Daí, a sua raiz em significados bélicos característica da poesia Inglesa antiga, que ressurge no *marketing* moderno através de metáforas como *marketing* de guerrilha e batalha das marcas. Esta palavra pode ser classificada em quatro categorias: natureza, função, *locus* e valência. A marca representa uma organização ou um indivíduo, que poderá ser um símbolo, uma imagem, entre outros (Stern, 2006).

Esta palavra foi encontrada pela primeira vez nas línguas germânicas, no qual aparecia como um substantivo (ca.1000) no poema épico Beowulf (Lee et al., 2015) e como um verbo (ca1400) no trato religioso Wycliffe *An Apology for Lollard Doctrines*. Na verdade, a palavra é ainda mais antiga, data do final do século V DC., quando os eventos ocorreram em Beowulf (Klaeber, 1950 *apud* Committee, 2007:217). O termo marca, associado ao *marketing*, surgiu em 1922 (“Brand Names on Menus?” 1922), definida como um nome comercial ou de propriedade.

Para Kotler e Keller (2015), as marcas apareceram com as primeiras trocas comerciais, com sinais toscos, gravados muitas vezes de forma pouco legível sobre os produtos, com intuito de autenticarem a sua origem.

Doyle e Stern (2006) apresentaram uma classificação da marca quadripartida de acordo com as seguintes categorias: função (entidade e processo), valência (positiva e negativa) natureza (literal e metafórica) e *locus* (físico e mental),

De acordo com Doyle e Stern (2006) a função é a classificação básica que as palavras assumem nas diferentes categorias de uma frase. A classificação da marca como uma entidade ou um processo, reside no facto de esta poder ser utilizada como um substantivo ou como um verbo. Como nome, a marca refere-se a entidades, tais como: pessoas, lugares, coisas e ideias. Como verbo, refere-se aos processos que fazem parte da atividade de uma organização, tais como: a atribuição de um nome aos seus produtos, a segmentação e o posicionamento, e comunicação dos benefícios da marca. Palavras como a marca, que apresentam uma dupla função, são flexíveis e podem assumir várias formas (reputação da marca, identidade da marca, compromisso da marca, etc.).

A marca como *locus* pode ser encarada a nível global, na medida em que associa um nome a um produto/serviço e, a nível individual, uma vez que corresponde a uma representação mental, a uma ideia ou perceção do consumidor (Doyle e Stern, 2006).

No que diz respeito à marca, as definições apresentadas revelam a sua ambivalência, pois tanto pode assumir um significado positivo como negativo, que contribui para uma aplicabilidade multidimensional. A definição positiva diz respeito às associações da marca como um sinal de identificação, o qual apareceu primeiramente no século XV, quando a marca significava *burnmark* (marca queimada) era utilizada para assinalar gado, cavalos, etc. Atualmente este significado mantém-se, sendo usado por fazendeiros (Bastos e Levy, 2012).

No século XIX, o significado supracitado expandiu-se e passou a contemplar uma marca visual-verbal, como prova de propriedade e sinal de qualidade. Porém, a marca como *burnmark*, apresenta simultaneamente um significado negativo que alude a sua utilização como um sinal que comunica a ideia de desgraça, estampada em alguma coisa odiosa (Doyle e Stern, 2006). Saliente-se a necessidade referida pela autora, de uma pesquisa do estudo do ciclo de vida para compreender as origens, a maturidade, o declínio e o renascimento de novas formas de pensamento acerca da marca.

Segundo a Organização Mundial de Propriedade Industrial, uma marca é um símbolo que permite distinguir produtos ou serviços das outras empresas. Esta definição segundo Falkembach (2007), realça o aspeto tangível da marca e das suas principais funções: a identificação de um produto ou serviço (relacionado com o princípio da especialidade da marca) e a diferenciação face à concorrência (relacionado com o princípio de carácter distintivo da marca).

A marca representa uma organização ou um indivíduo, que poderá ser um símbolo, uma imagem, entre outros. O objetivo desta, é distinguir algo da concorrência e torná-lo diferenciador, aumentando a aproximação entre a empresa e o consumidor e conseguir levá-lo até à fidelidade (Silva, 2017).

Na perspetiva de Silva (2017: 6):

“Marca é algo que esteja a representar uma organização ou um indivíduo, que poderá ser um símbolo, uma imagem, entre outros. O objetivo de uma marca é distinguir algo da concorrência e torná-lo diferenciador. Por consequência disso cria um valor adicional ao que se espera do produto ou empresa e aumenta a aproximação entre a empresa e o consumidor, levando-o até à fidelidade.”

Compreende-se que a marca é um conceito complexo, uma vez que implica diferentes abordagens: jurídica, semiótica e de *marketing*. No entanto, na sua essência, quando se pensa em marcas fortes, como por exemplo, Coca-Cola, Nestlé, Apple, Adidas, Ferrari, Nike, recorda-se de imediato o logótipo, o sentido de familiaridade, a publicidade e o valor

que representam no mercado. Assim, uma marca deve constituir e ser percebida como um benefício para os seus consumidores.

Ao longo do tempo, a marca aparece aliada à necessidade de proteger os direitos do fabricante, em relação aos produtos. Do ponto de vista jurídico, surge ligada à necessidade de proteger os direitos do autor e de propriedade intelectual (Lencastre, 2007). De acordo com De Chernatony (2006), a marca como um instrumento jurídico, representa um investimento e, conseqüentemente, as organizações procuram a propriedade legal do título como uma forma de proteção contra as imitações.

De acordo com Lencastre (2007), historicamente, a marca aparece intimamente ligada ao *marketing*. Isto é, à atividade mercantil, das trocas comerciais e, desde então, as sociedades comerciais da Europa medieval exigiam *trademarks*, cujo principal objetivo é assegurar ao consumidor a qualidade dos produtos.

Segundo Kotler e Keller (2015), as marcas têm a função de, desde cedo, criar valor quer para o consumidor que mesmo para o seu produtor ou organização. O valor que a marca tem para o consumidor é que serve como contrato (nível de *performance*), identifica e serve como elemento de diferenciação. Quanto à empresa o valor que esta apresenta, refere-se ao nível comercial (vantagem concorrencial, alavanca investimentos de *marketing*) e ao nível institucional (sentido de pertença dos colaboradores, atração no recrutamento e valorização de capital na comunicação financeira). Marca tem essencialmente a função de reduzir o risco na compra, elemento de identificação e diferenciação face aos concorrentes.

2.1.1. Noções fundamentais de gestão da marca

A revisão da literatura sobre a marca, permitiu identificar algumas noções essenciais e pilares na gestão da marca, nomeadamente em termos conceituais, sobre a construção da marca.

2.1.1.1. Visão da marca

A visão consiste na definição do futuro desejado e de um claro sentido de direção para a marca por forma a possuir uma natureza assertiva e não restritiva (Tavares, 2016). Tendo presente De Chernatony (2001c), a visão deverá estar interligada a um futuro visionado, ao propósito da marca e ao conjunto de valores que a sustentam. Segundo Tavares (2016), uma visão da marca realista e exequível, deve assentar:

- num profundo entendimento dos mercados e dos clientes, e das variáveis ambientais;
- reconhecimento da necessidade e viabilidade da adoção de uma razão da marca e da preferência por uma determinada política de marca, na sequência da realização de uma autoanálise;
- identificação e desenvolvimento das competências e recursos imprescindíveis;
- na disponibilidade de uma carteira de produtos significativas, de qualidade superior e consistente.

A visão deve ser consistente com os valores principais da marca e oferecer um ponto de vista sobre a elevação de padrões ou a realização de ambições em muitos aspetos da vida, guiando a razão de ser da marca.

2.1.1.2 Missão da marca

De acordo com Teixeira (2013) a missão consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. A “missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa” (Teixeira, 2013: 54). Ainda segundo este autor, a missão da marca deve ser uma declaração explícita, ou seja, uma declaração breve e simples de fácil entendimento, flexível por forma a durar mais tempo e distintiva de modo a diferenciar-se de outras organizações. Por norma, a partir da missão podem-se retirar informações sobre o tipo de produto/serviço, mercados a que se dirige, a sua filosofia de atuação, a visão e a imagem que pretende transmitir (Teixeira, 2013).

2.1.1.3 Valores da Marca

Os valores, consistem nos atributos ou benefícios que caracterizam essencialmente uma marca, influenciadora quanto ao comportamento daqueles que colaboram com a empresa e afetam escolhas. É o “código e as crenças inerentes da marca” (Tavares, 2016). Na literatura, não se encontra uma concordância quanto ao número de valores que devem ser considerados na construção da marca.

As marcas podem ser caracterizadas por valores funcionais, emocionais e autoexpressão (Aaker, 1996 a). Estes valores podem ser analisados em diferentes perspetivas, ainda que devam estar alinhados. Ou seja, os valores dos consumidores e os valores da empresa ou comerciante. Sabe-se que as pessoas adquirem marcas cujos valores coincidam com os seus, bem como os próprios colaboradores são atraídos se os seus valores forem coincidentes com a organização.

Os valores nucleares, devem ser o ponto de partida para a criação das marcas, devendo inspirar as pessoas a pensar e a questionar sobre a importância do seu papel na persecução na construção da marca (Keller, 2003). Os valores ajudam a definir e a construir uma personalidade de marca forte e relevante, pois quanto mais coincidentes forem os valores dos consumidores e dos colaboradores com os valores da marca, maior a probabilidade de a marca ser bem-sucedida (De Chernatony, 2001c).

2.1.1.4 Liderança da marca

Liderança é a capacidade de influenciar o(s) outro(s) de modo a agirem no sentido da prossecução dos objetivos definidos. A importância da liderança, é um pilar essencial na gestão das organizações, tende a ser confundida a liderança com gestão. Sabendo que a postura de um líder, pode influenciar toda a organização de acordo com o estilo adotado, ou seja, se por um estilo autocrática, participativo, democrático ou *laissez-faire* (Teixeira, 2013).

Segundo Tavares (2016:70) a liderança da marca:

“É o processo dinâmico através da qual uma pessoa (ou equipa de pessoas), responsável pela gestão da marca procura influenciar as interpretações dos acontecimentos e comportamentos relacionados com a marca, a escolha dos objetivos e estratégias da marca, assegurando a coordenação das atividades e a motivação das pessoas para o alcance dos objetivos da marca, o desenvolvimento das competências e da vivência da marca pelos membros da empresa, e a obtenção do apoio e cooperação dos outros *stakeholders*”.

Deste modo, compreende-se que é necessária uma liderança altamente empenhada e motivada para o sucesso da marca, devendo ser encarada numa perspetiva de longo prazo. É necessária “uma visão de liderança clara” a longo prazo e com significado para toda a organização. A marca deve suscitar a reflexão de perguntas relevantes como (Tavares, 2016):

- Quem detém efetivamente a marca;
- Qual o papel dos líderes na criação e desenvolvimento de uma cultura de marca forte;
- A realidade da marca na organização, quanto ao ambiente interno, ou seja, quanto entusiasmo e empenho à volta da mesma.

2.1.1.5 Organização da Marca

Segundo Kunde *apud* Tavares (2016), uma marca robusta requer uma organização e uma boa gestão de marca, um alinhamento interno entre a estrutura, cultura e operações, tendo com isto identificado alguns desafios que devem ser enfrentados organizacionalmente, em termos da estrutura organizativa apropriada, do estabelecimento de uma cultura organizacional, ao nível da definição de um sistema de remunerações e incentivos ligados ao desempenho da marca e da comunicação interna permanente.

De acordo com Tavares (2016: 73) *apud* Grayson (1992), De Chernatony (2001) a organização precisa de ser estruturada de modo a permitir que se cumpra a promessa da essência da marca, por forma a que segure os valores funcionais e emocionais da marca.

2.1.1.6 Estratégia da marca

A estratégia de *marketing* corresponde à combinação coerente das ações na prossecução dos objetivos fixados, num cenário concorrencial. A estratégia global, deve preceder e orientar a formulação detalhada das principais políticas de *marketing-mix* (produto, preço, distribuição e comunicação), onde os planos de ação, devem ser postos em prática em ações operacionais específicas, com calendarização, orçamentos, responsáveis, recursos, etc. (Lendrevie et al., 2015).

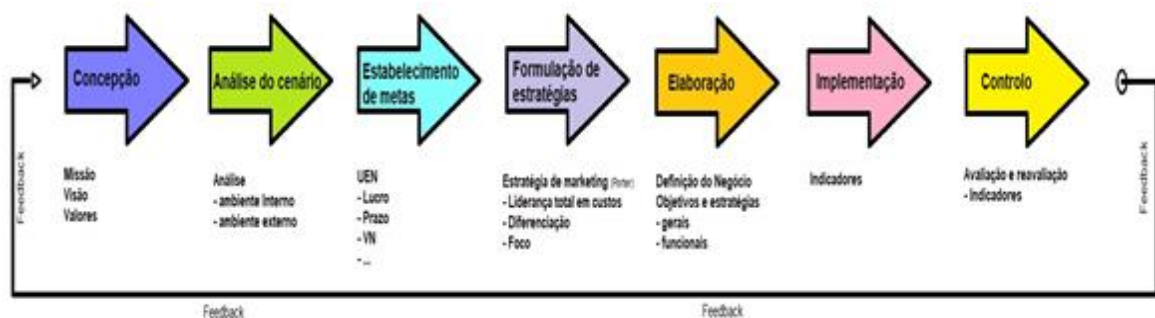
Segundo Kotler e Keller (2015) o planeamento estratégico corporativo e em nível de divisão de cada Unidade Estratégica de Negócio (UEN), permitem a liberdade destas se (re) ajustarem os seus próprios objetivos (metas de divisão). Outras estabelecem as metas a alcançar para as UEN, permitindo, porém, que cada divisão/setor desenvolvam as suas próprias estratégias. Contudo, toda a matriz corporativa deve realizar pelo menos quatro atividades, devendo examinar-se cada passo (Kotler e Keller, 2015: 40): “1ª – Definição da missão corporativa; 2ª – Estabelecimento das UEN; 3ª – Alocação de recursos para cada UEN; 4ª – Avaliação de oportunidades de crescimento”.

De acordo com Kotler e Keller (2015), o planeamento estratégico da marca (Fig.1), pode-deve começar pela definição da missão tendo em conta a missão corporativa. Posteriormente, deve-se realizar uma avaliação interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças), recorrendo à análise SWOT (*Strengths*), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), para que, dessa forma, se possa mais realisticamente estabelecer as metas estabelecidas. Após a definição de metas, devem ser formuladas as estratégias. Segundo Porter *apud* Kotler e Keller (2015: 40) foram propostas “três estratégias genéricas

que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança em custo, diferenciação e foco”, não deixando de pensar em estabelecer alianças estratégicas.

Depois de definida a forma como se pretende entrar no mercado, são elaboradas as estratégias, tendo em consideração os custos de *marketing*, nomeadamente com a marca. Deste modo, torna-se necessário passar toda a previsão a um plano de ação. Uma organização inteligente procura proporcionar um elevado nível de satisfação dos seus colaboradores, obrigando, por isso, a um maior esforço, mas, em contrapartida, criando produtos e ou serviços de melhor qualidade. Por último, a fase de *Feedback* e controlo: esta é necessária para se compreender se as estratégias desenhadas, estão a corresponder ao esperado e se se atingiu o máximo de eficiência possível. Posto isso, é necessário definir quais os instrumentos a utilizar, por forma a monitorizar a estratégia, ou seja, definir um bom painel de bordo (*Balanced Scorecard*) que monitorize cada etapa do processo (Kotler e Keller, 2015), de acordo com a figura 1.

Figura 1 – Processo de Planeamento UEN



Fonte: elaboração própria adaptado de Kotler e Keller (2015).

É fulcral entender em que consiste a estratégia da marca: “Consiste no padrão de comportamento ou plano que integra as principais metas (ou objetivos), políticas e sequência de ações da marca num todo coerente” (Tavares, 2016: 74).

A estratégia da marca objetiva garantir uma gestão articulada com a estratégia empresarial numa perspetiva de longo prazo, sendo dever do(s) seu(s) responsável/responsáveis estar envolvido desde a sua criação (essência da construção) até à implementação da estratégia (Aaker e Joachimsthaler, 2000).

Ainda neste sentido, é importante ter em consideração que “uma abordagem estratégica da gestão da marca deve estar firmada numa visão clara da marca e envolver todos os recursos e funções da empresa” segundo Tavares (2016: 75) *apud* Macrae e De Chernatony.

2.1.1.7 Identidade da marca

Não existe um consenso sobre este conceito e, neste sentido, Aaker (1996 a) considera que a identidade da marca é um conjunto ímpar de associações que o gestor da marca aspira criar ou manter, exibindo o significado da marca. A identidade assegura a consistência e a continuidade da marca a longo prazo.

Uma identidade de marca bem concedida e implementada pode ser um ativo poderoso para uma empresa, proporcionando uma fonte de vantagem sustentável e um veículo decisivo para ajuda à gestão da marca, ao explicitar uma direção, uma intenção e um sentido à marca (Aaker, 1996 a). Para Kapferer (1998), a identidade da marca deve ser formalmente bem definida, contendo a explicitação do que a marca é, o que representa e o que a torna única por forma a perpetuar no tempo.

Em consonância com Oliveira (2019), a identidade da marca consiste num conjunto de associações do que a marca é ou representa, aquando da sua conceção. Ou seja, o que inspirou a criar e a manter e, por sua vez, implica uma promessa aos clientes por parte da organização. Atente-se que uma proposta de valor (com benefícios funcionais e emocionais), tendo em conta o elemento marca, ajuda a estabelecer uma relação próxima com o cliente.

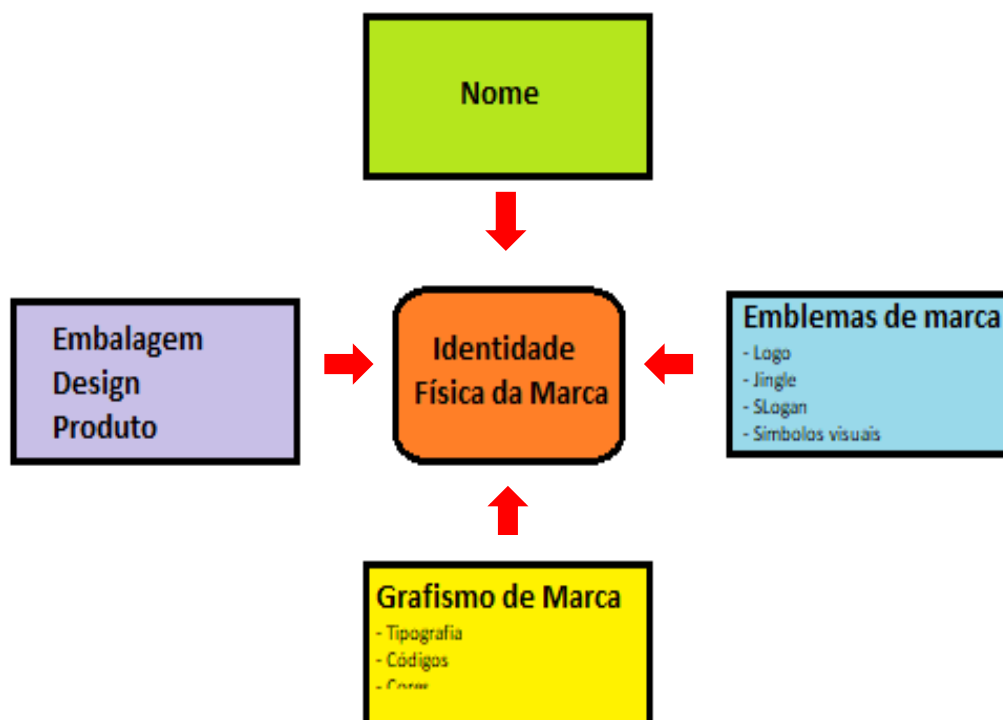
O benefício funcional relaciona-se com a funcionalidade dos produtos/serviços, ou seja, os benefícios que os utilizadores irão obter, em termos de materiais e corpóreos são: preço, durabilidade, performance e usabilidade (Oliveira, 2019).

Os benefícios emocionais, são mais difíceis de medir, já que se trata de elementos intangíveis. Os benefícios mais significativos, são aqueles que possam ser entendidos pelos seus consumidores como ímpares. Alguns poderão ser, segundo Oliveira (2019): o sentimento de pertença, a experiência de compra, o prestígio/reconhecimento e a empatia com os valores e com a identidade.

A conceção da identidade visual da marca, deve estar subjugada e precedida de uma análise estratégica da marca, que vai desde a visão do seu criador, à missão que quer desempenhar, bem como os valores e objetivos (Olins, 2003). Segundo este autor, a construção da marca e o seu planeamento deve passar pelas seguintes etapas: Análise dos três vetores (estudo do produto, onde vai ser vendido e o modo de comunicação); Arquitetura da marca; Qualidade do produto ou serviço; O que está dentro e fora; Diferenciação; Sair do óbvio; pesquisar para reduzir o risco; promoção; distribuição e coerência e clareza.

Todos estes aspetos ajudam a compreender concretamente o corpo que se pretende conceder à marca (física). Ou seja, ter especial atenção com o *naming*; embalagem, design, logotipo, símbolos e o *slogan* conforme retratado na figura 2. E claro, não podendo descorar as cores na conceção da marca.

Figura 2 - Componentes de Identidade Física das Marcas



Fonte: Elaboração Própria adaptado de Lendrieve et al. de Mercator (2015).

Segundo McArdle (2016) cada cor representa um papel importante na mente dos indivíduos, ou seja, cada cor representa um significado e impacto no consumidor e por isso a importância de ter neste elemento (fig.3). Os sinais da marca (cor, logotipo) se forem devidamente diferenciáveis (únicos), vão conduzir o consumidor à sua identificação bem como as experiências que teve anteriormente na relação com a marca.

Figura 3 - Guia de Emoção de Cor



Fonte: Color Emotion Guide preparado por Simon McARDle para The Logo Company

Fonte: Color Emotion Guide preparado por Simon McARDle para The Logo Company.

As organizações podem estruturar das marcas em distintas formas. Olins (1990) refere que as organizações podem eleger uma das três estruturas de base de identidade corporativa conforme figura 4 são: monolítica, diferenciada e mista.

Figura 4 - Estrutura de identidade corporativa de Olins (1990)

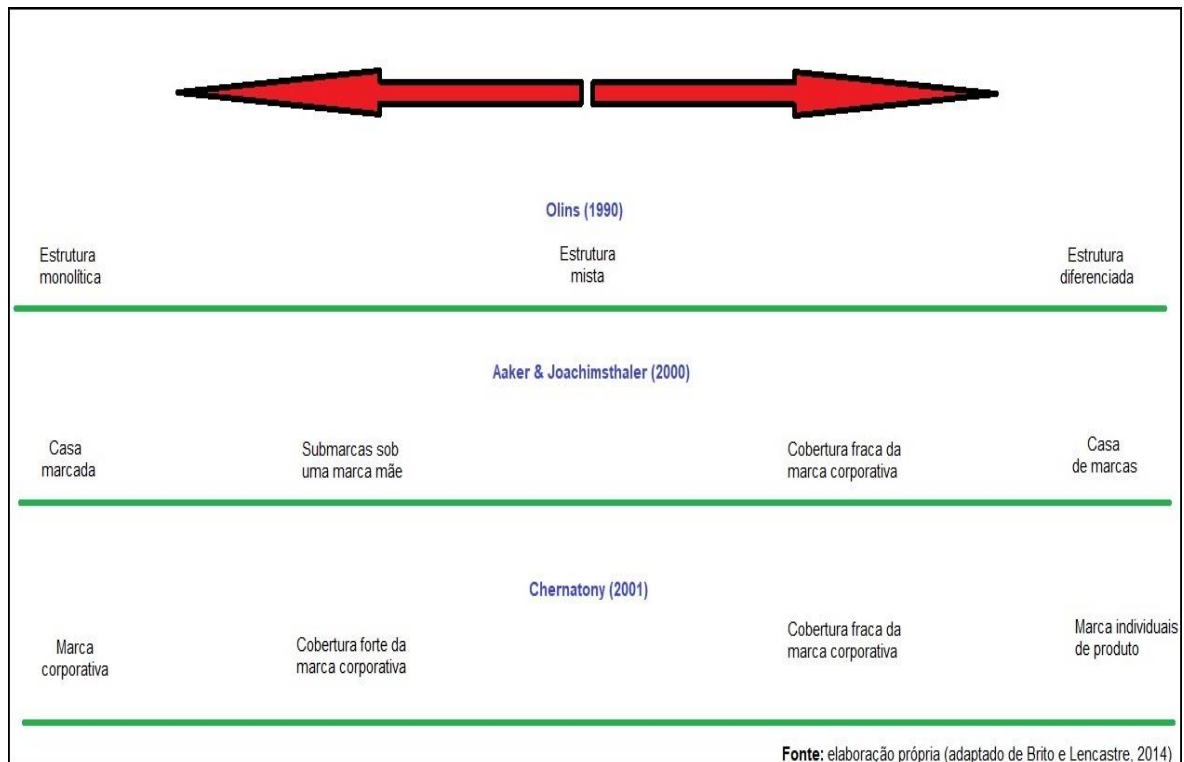


Fonte: Elaboração própria adaptado de Olins (1990).

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), existem quatro estruturas-base, onde os extremos são expressos em “casa das marcas” (estrutura diferenciada) e por “casa marcada” (estrutura monolítica). Entre estas, podem ser distinguidas as várias estratégias intermédias conforme retrata a figura 5.

De Chernatony (2001), propôs uma arquitetura semelhante à anterior, onde define a marca corporativa e marca individual de produtos (figura 5).

Figura 4 - Identidade Corporativa segundo Olins, Aaker e Joachimsthaler e De Chernatony



Fonte: Elaboração própria adaptado de Brito e Lencastre (2014).

2.1.1.8. Personalidade da Marca

A personalidade da marca refere-se ao “conjunto de características humanas associadas à marca” (Aaker, 1997: 347).

Segundo De Chernatony e McDonald *apud* Tavares, 2016: 77) “A personalidade da marca, reflete como as pessoas sentem sobre a marca em vez daquilo que pensam que a marca é ou faz. Tal pressupõe que a equipa de gestão aprecie os valores dos consumidores”.

A forma como a marca é reconhecida no mercado, está associada à personalidade da marca, ainda que o seu significado dependa essencialmente do posicionamento (Upshaw, 1995). Sem um posicionamento e uma personalidade da marca devidamente definidos e claros, haverá muita dificuldade na consistência desta, dando origem a uma imagem por vezes confusa e até pobre. Uma personalidade da marca atrativa permite, segundo

Tavares (2016), ter um papel essencial na motivação do comprador antes da compra, fortalecer a decisão da compra, auxiliar a formar uma ligação emocional com o cliente e tornar uma marca agradável e memorável.

2.1.1.9. Posicionamento da marca

O posicionamento consiste num dos fatores de maior diferenciação das marcas no mercado. Este reflete a forma como a marca pretende ser vista no mercado, traduzindo a sua promessa enquanto marca. O posicionamento consiste em encontrar o lugar próprio na mente dos clientes atuais e potenciais, ou seja, que os segmentos dos consumidores-alvo pensem na marca da maneira correta e esperada (Keller, 2003). Para Aaker e Joachimsthaler (2000), isto ajuda a focar a identidade de marca e segundo Aaker (1996 a), o posicionamento da marca pressupõe a identificação dos elementos da identidade da marca: proposta de valor, identificação do segmento-alvo, definição dos objetivos de comunicação e a definição dos pontos de vantagem e de paridade.

Tavares (2016: 79) *apud* Keller:

“o posicionamento da marca requer uma análise profunda dos concorrentes e clientes para se determinar a imagem desejada para a marca maximizar as suas possibilidades de sucesso, e é reconhecido como sendo decisivo para a determinação das estruturas de conhecimento nas mentes dos clientes desejadas para a marca e, conseqüentemente, ainda ser tida em consideração a importância do posicionamento interno da marca, relativo à forma como tal posicionamento é explicado e comunicado internamente.”

Um dos instrumentos empregues para determinar o posicionamento e a imagem de uma marca face à concorrência é o *Brand Map*. Este é construído a partir dos dois principais elementos na escolha, por parte dos clientes atuais e potenciais acerca de um produto ou serviço. A figura 6, retrata um sistema de eixos, onde se situam algumas marcas de carros e tendo em conta o maior ou menor preço e qualidade. Poderia ser também representado por círculos que representariam o volume de vendas o que não é o caso.

Figura 5 - Posicionamento das principais marcas em Portugal



Fonte: Elaboração própria adaptada de rockstarsbm.wordpress.com.

Uma vez que o posicionamento reflete a forma como a marca pretende ser vista e identificada no mercado, a escolha da marca deve refletir características diferenciadoras face à concorrência por forma a ser vista como diferente e preferencialmente como única.

Segundo Oliveira (2019), o posicionamento deverá evidenciar as características distintivas e apelativas, que a marca possua:

- Que benefícios para o consumidor?
- Marca para quem (alvo)?
- Razão de ser?
- Marca contra quem (principal concorrente)?

2.1.1. Notoriedade e Imagem da marca

A notoriedade pode ser considerada relevante, ter fama, ou ser considerado de elevado grau de interesse, importância ou distinção. Através da notoriedade pode ser medida a recordação, ou seja, a capacidade de o consumidor ser capaz de associar o nome de uma marca a um produto ou a uma atividade (Lendrevie *et al.*, 2010).

Segundo Lencastre e Brito (2014) notoriedade pode ser considerada em 4 níveis, mediante o grau de reconhecimento conforme a figura 7.

Figura 6 - Pirâmide de Notoriedade



Fonte: Elaboração própria adaptado de Ledrevie et. al. (2015).

O primeiro nível designado como “*Top of Mind*”, refere-se às pessoas que citaram espontaneamente e de imediato uma determinada marca.

O segundo nível, designa-se por notoriedade espontânea e inclui as pessoas que citam o nome da marca, quando se evoca o setor de atividade ou segmento da marca.

O terceiro nível, denominado de notoriedade assistida, consiste nas marcas que as pessoas reconhecem depois de estas serem apresentadas. Estas marcas devem ser assinaladas mediante uma lista apresentada.

O último nível, ou seja, ausência de notoriedade, significa que as pessoas inquiridas não conseguem identificar mais marcas. Por vezes, este facto deve-se a uma associação confusa que as pessoas fazem entre marcas de produtos com denominações próximas, uma vez que estas tentam sempre reconhecer o máximo de marcas.

Para Lendrevie *et al.* (2010), a notoriedade pode ser distinguida por tipos designados por:

- Marca monopólio – tem obrigatoriamente uma imagem excelente;
- Marca genérica – sinal de grande sucesso das marcas, que por sua vez, perdem o poder de diferenciação;
- Marca dominante – forte notoriedade espontânea, por sua vez, pode ter concorrentes poderosos e às vezes quase no mesmo nível;
- Marca conhecida – uma marca com notoriedade espontânea, mas fraca fase ao primeiro nível;

- Marca de segunda categoria – fraca notoriedade espontânea.

É possível auferir que a imagem de uma marca é constituída pelo conjunto de atributos que os públicos lhe atribuem. A imagem assume uma importância cada vez maior, no mundo dos negócios. É definida como um “conjunto de representações mentais, evocações, associadas por um indivíduo a um produto, marca ou empresa” (Lendrevie *et al.*, 2010: 148). Assim, define-se a estratégia da marca que deve definir a forma como esta deve ser percebida e qual a imagem desejada. Apesar de semelhantes, em componentes práticas são distintas. A imagem percebida relaciona-se com a perceção sobre a marca e a segunda pode ser considerada como “sinónimo de posicionamento”, Ou seja, o que o estratega da marca pretende que o público percecion. Esta última, permite evoluir e ajustar a imagem, mediante a conclusão dos resultados obtidos e (re) posicionar conforme os objetivos definidos e diferenciar-se da concorrência (Lendrevie *et al.*, 2010).

Por sua vez, torna-se necessário responder de forma concreta sobre que papel se pretende da imagem, como:

- A imagem da marca ajuda ao tratamento da informação recebida pelo consumidor?
- Como a imagem da marca se diferencia e se posiciona face às marcas concorrentes?
- A imagem cria condições favoráveis ou desfavoráveis para a própria marca?
- A imagem dá razões de compra ou não compra?
- A imagem valoriza ou desvaloriza os indivíduos que a comprem ou possuem?
- A imagem de uma marca permite e orienta a extensões da marca?

Segundo Lencastre e Brito (2014), a política da marca é estruturada em três papéis, ou seja, objeto, estratégia e o recetor. (figura 8).

Figura 7 - Triângulo sobre a Política da Marca



Fonte: Elaboração própria adaptado de Lencastre e Brito (2015).

A identidade é um conceito do estratega e varia no seu aspeto físico, carácter e valores. Lencastre e Côrte-Real (2007), conceberam um modelo descritivo da marca, em três pilares essenciais: pilar da identidade: que engloba qualquer sinal de identidade da marca; pilar do objeto: engloba dissemelhantes ofertas da marca, como a organização e as ações que a suportam; “o pilar do mercado, que engloba os públicos-alvo e as suas diferentes respostas à marca” (p.8).

O pilar da identidade a que se pode chamar *identity mix* inclui o nome, o logótipo e os restantes sinais da sua identidade jurídica. Este termo não visava designar os sinais de identidade da marca em sentido estrito, mas sim referir-se a quatro elementos da gestão da identidade corporativa: instalações, produtos, comunicações e as pessoas (Lencastre e Côrte-Real, 2007).

O pilar do objeto, refere-se primariamente com uma questão física ou jurídica que o nome da marca identifica, seguida pela forma como a organização se estende em diferentes produtos, em sentido lato, na relação que tem com o público-alvo. Cabe a cada um desses produtos, desenvolver um conjunto de estratégias a partir do *marketing-mix*.

Por último, o pilar do mercado pode-se distinguir em duas vertentes: intérprete e interpretação. O interpretante é o mercado e importa perceber como será a resposta de acordo com a respetiva interpretação que a marca tem junto de um determinado (intérprete) ou conjunto de pessoas físicas ou jurídicas pertinentes pela relação que possa ter (Lencastre e Côrte-Real, 2007). Diferentes públicos (*public mix*) da marca terão diferentes reações à marca, pois a relação de cada um com a marca é diferente. Assim, também as expectativas são distintas. Neste sentido a resposta é múltipla (*response mix*), tendo em conta as variáveis como as associações à marca, a notoriedade, fidelidade entre outras, isto de acordo com o tipo cognitivo, afetivo e comportamental do indivíduo (Lencastre e Côrte-Real, 2007).

Segundo Lencastre e Côrte-Real (2007: 109) *apud* Lambin, “qualquer um dos três níveis, podemos distinguir reações cognitivas, afetivas e comportamentais”. Neste contexto importa compreender o capital da marca. Este, caracteriza-se por perceber qual é o valor diferenciador que uma marca, permite proporcionar aos seus consumidores. Aaker (1998a), Kapferer (2012) e Keller et al., (2013), concordam com tal facto, mas, De Chernatony e McDonald (2012), abordam-no numa perspetiva financeira, analisando a força da marca.

A força da marca é caracterizada pelos seguintes fatores: tendências, idade da marca, proteção da marca, distribuição, liderança, investimentos e mercado. Para Kapferer (1998), o valor da marca está relacionado com o conceito da quota da mente do consumidor e com

a distinção entre ativos da marca e o valor financeiro desta. O valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e diferenciador junto dos consumidores. Este valor pode estar baseado em atributos tangíveis e intangíveis, e estes ao longo do tempo passarão a ser reconhecidos e irão diferenciar-se da concorrência e permanecer retidos na memória do consumidor.

O valor da marca pode refletir-se nos resultados que esta apresenta nos seus mercados-alvo. No caso do *marketing* dos produtos e serviços, este valor reflete-se na capacidade de aumentar, por exemplo, as vendas, preços e *cash-flows* (Silva, 2017).

Por outro lado, Aaker (2000) apoia esta perspetiva, mas refere que o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que podem acrescentar valor ao produto ou ao serviço. Para este autor os ativos podem ser agrupados pela qualidade percebida, notoriedade da marca, associações e lealdade à marca. Field e Keller (1998) referem que uma marca detém valor quando os consumidores reagem positivamente ao produto, reflexo do seu conhecimento da marca a nível cognitivo, afetivo e comportamental.

No que diz respeito à notoriedade da marca, esta resume-se à capacidade de um potencial consumidor reconhecer a marca e se recordar desta. A notoriedade pode subdividir-se em três variantes: *Top-of-mind*, Notoriedade Espontânea e Notoriedade Assistida (Silva, 2017).

As empresas definem no estabelecimento da marca, dois grandes problemas fundamentais com a maioria destes. Um dos problemas, é o facto de tenderem a ser excessivamente complexos, tanto em termos de estrutura quanto de linguagem. O valor real de um modelo deveria estar na simplificação de uma ideia complicada. Em segundo, um modelo deve ser utilizável, em vez de se focar abertamente num modelo, é, portanto, mais valioso concentrar-se no processo de definição da marca (Kotler et al., 2017).

Se o objetivo final for obter um compromisso de toda a organização com a ideia, esse deve ser o foco principal. Numa organização iniciante, provavelmente serão os fundadores quem se debruça sobre o assunto e definem o propósito da organização. O objetivo simples, deveria ser criar algo que seja apropriado para a organização e ajudá-lo a atingir as suas metas de longo prazo. Este mesmo autor, afirma que para empresas bem estabelecidas, que carecem de formulação das suas marcas pela primeira vez ou, talvez, rever uma definição existente, o objetivo deve ser construir uma metodologia de carácter participativo. Isto vai contra a abordagem adotada por muitos dos setores público e privado (Kotler et al., 2017).

Em muitos dos casos, as ideias de marca a “visão e os valores”, são geradas pelos gerentes séniores, que apresentam já um conhecimento adquirido e experiência em comunicação e *marketing* (Nicholas, 2001).

A perspetiva semiótica da marca, entendida com a ciência dos sinais, permite obter um maior entendimento da marca. De acordo com Lencastre (2007), a conceção triádica periceana, está presente uma relação entre três elementos: o representante ou sinal em sentido escrito, o objeto a que se refere o representante e o interpretante, que é o efeito que o representante cria na mente de quem o recebe. Uma marca enquanto sinal diz respeito à sua identidade, isto é, ao registo de um nome, logótipo, slogan; trata-se do seu *identity mix*.

De acordo com Lencastre e Côrte-Real (2007) o conceito de *mix* de identidade foi primeiramente utilizado por Olins (1990), não para designar os sinais da identidade no seu sentido escrito, mas para se referir a aspetos da gestão da imagem corporativa. Entende-se por identidade corporativa como a dimensão intangível da missão atual, os valores e a cultura da organização. Assim, foram identificados três níveis: a identidade *core* (nuclear) que consiste no sinal que a marca utiliza para representar-se a si própria e a identidade atual, que consiste na expressão gráfica da identidade *core* que foram ou podem ser registadas, ou seja, os nomes, a ortografia, e os seus logótipos. Relativamente ao nome da marca pode distinguir-se entre o nome no seu sentido mais estrito, o qual resulta no elemento distintivo por excelência, e o termo genérico associado ao nome, o qual inclui alguns objetos de *marketing* (tipo de produto, localização da organização) e a identidade aumentada, inclui todos os outros sinais que identificam a marca e que podem ser protegidos pela lei (Kapferer, 1998).

Assim, podem encontrar-se os sinais que se referem a uma categoria de produto e /ou um mercado específicos, ou mesmo uma variante de um produto ou um segmento de mercado específico (Lencastre e Brito, 2016).

Com o objetivo de aprofundar a compreensão da identidade da marca é importante referir a perspetiva de Aaker (1998a). Segundo este autor, a identidade de um indivíduo confere-lhe uma direção, um propósito e uma razão de ser. Existem questões chave que se colocam: quais são os meus valores centrais/essenciais? O que é que eu procuro? Como é que eu quero ser percebido/visto? Que traços da personalidade quero projetar? Quais são os principais relacionamentos da minha vida?

Quando se pretende definir a identidade de uma determinada marca, existem semelhanças com a estrutura da identidade humana. Logo, as questões acima devem ser possíveis de responder. É essencial, para a visão estratégica de uma marca, o estabelecimento de

associações fortes. Assim, a identidade da marca integra doze dimensões que se encontram organizadas em quatro perspetivas (Aaker, 1998b):

- A marca como produto (escopo, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem);
- A marca como organização (atributos da organização, marca local versus global);
- A marca como pessoa (personalidade, relacionamento marca-clientes);
- A marca como símbolo (imagens visuais e metáforas, tradição da marca).

De acordo com o mesmo autor, a identidade central representa a essência da marca, a qual é fundamental para que o significado e o sucesso da mesma estejam sempre presentes na mente do consumidor (através das associações que este faz nos diferentes contextos em que se move).

O objeto da marca diz respeito ao que está por detrás da marca, isto é, relacionar-se com as ações de *marketing* junto do público-alvo, em que um dos objetivos consiste em tornar tangíveis os benefícios e as mais-valias de uma marca. Assim, o objeto da marca poderá traduzir-se na razão da existência da mesma, ou seja, numa missão (Kotler et al., 2011).

Entenda-se por missão segundo Kotler et al. (2011) o propósito ou a razão de ser da marca. Esta deve ser mobilizadora, ambiciosa e expressa de forma clara e consensual. Durante muito tempo a marca não deteve um estatuto próprio, aparecendo associada ao produto, a par do preço, da distribuição e da comunicação que constituem o *marketing-mix*.

Kotler e Keller (2011), consideram cinco níveis de produto, sendo que cada nível agrega mais valor para o cliente e a totalidade dos mesmos constituem a hierarquia de valor:

- O benefício central é o nível mais fundamental e diz respeito ao benefício ou serviço elementar que o cliente está a comprar;
- O segundo nível refere-se ao produto básico que corresponde à concretização do primeiro nível;
- O terceiro nível designa-se por produto esperado, que corresponde aos atributos e condições que os clientes esperam encontrar ao comprar um determinado produto ao serviço;
- O produto ampliado, que designa o quarto nível, tem como principal objetivo exceder as expectativas do cliente. É neste nível que surge a diferenciação, ou seja, aquilo que as empresas agregam aos seus produtos de forma a diferenciá-los da concorrência (por exemplo: embalagem, serviços, publicidade, sugestões do cliente, financiamento, etc.);

- Por último, existe o quinto nível, caracterizado pelo produto potencial. Este abrange todas as ampliações e transformações a que o produto pode ser submetido no futuro, tendo em conta os desejos de cada consumidor. Assim, verifica-se que os vários produtos em volta do benefício central procuram atingir o benefício.

Com o objetivo de identificar os diversos objetos dos sinais da marca, Lencastre (2007) faz referência ao modelo de comunicação de Jakobson (2008), que procede à seguinte distinção:

- Marcas centradas no emissor: são estabelecidas com base no nome do fundador, de uma família, são também chamadas de marcas “expressivas”;
- Marcas centradas no recetor: também denominadas como marcas “impressivas”, uma vez que os seus objetivos são os seus públicos externos;
- Marcas centradas no referente: dizem respeito às marcas que identificam no seu nome o próprio processo ou produto;

Tendo presente Lencastre (2007) este modelo promove uma compreensão mais abrangente da estrutura total da marca. Relativamente à sua aplicação à gestão, este modelo permite visualizar a marca como um conceito convergente de todas as ações de *marketing* da organização. Assim, um dos principais objetivos deste modelo reside na importância de descrever os diferentes componentes da marca, bem como as suas interações. O modelo proposto por estes autores evita propositadamente a prescrição e, portanto, enquadra-se na mais recente abordagem histórico-cultural da marca que, na lógica relacional e comunitária, distancia a marca da separação rígida de emissor versus recetor, bem como da ideia de um controlo rigoroso do primeiro sobre o segundo.

Nos últimos anos assistiu-se a um desenvolvimento das marcas, por forma a reconfigurar e definir melhor a estratégia da marca corporativa. O grande desafio na criação da marca, assenta no facto de esta se caracterizar pelo “estilo, sentimento e personalidade”, convertendo-a num instrumento que crie riqueza e valor significativos em termos organizacionais (Keller e Machado, 2007). “Na realidade, a maioria das empresas apostam muito na ideia de *Branding* como forma de desenvolver a imagem e marca corporativa e também propagação e desenvolvimento dos seus produtos e serviços” (Calisto, 2016: 4).

Para Pereira (2005) a existência de múltiplas interpretações tem como resultado a dificuldade, ou mesmo a inexistência até a data, de uma teoria de gestão da marca. Segundo Oliveira (2019), uma marca nasce com uma ideia, um sonho, uma visão do mundo e do negócio. Loureiro e Sambado (2018) refletem acerca do propósito da marca e

consideram nada mais é do que a essência da organização, o que faz, absorvida do seu do seu potencial e da sua capacidade em que a marca tem em evoluir.

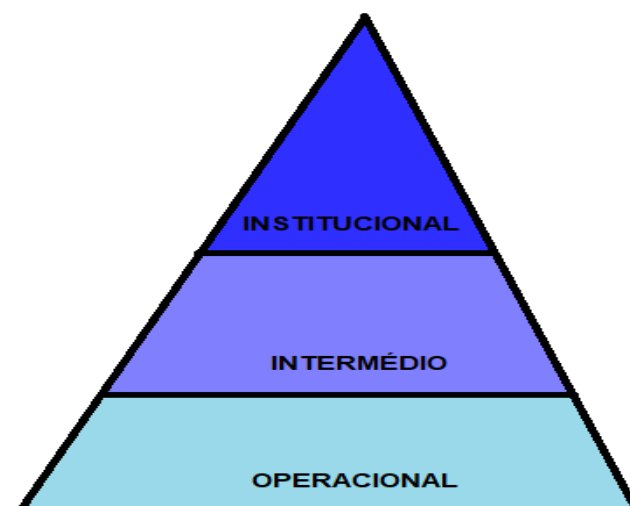
2.2 Requisitos para o sucesso da marca

Antes de proceder à definição do construto marca de sucesso, é essencial salientar a diferença que existe entre o que constitui uma marca de sucesso e as estratégias que podem ser utilizadas para a alcançar. Para a presente investigação interessa aprofundar os principais critérios que permitem caracterizar o sucesso de uma marca. O sucesso da marca é um método complexo, multidimensional e que deve ser avaliado a longo prazo, tendo em conta os *stakeholders* e os seus competidores (Reis, 2015).

A tarefa da gestão, está essencialmente na capacidade de compreender os objetivos propostos e transformá-los em ação, abarcando quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo. O planeamento como processo de definição prévia dos comportamentos e ações que se devem tomar ou não; organização, quanto às relações formais entre as pessoas e também entre as pessoas e os recursos; direção, entendida como o processo de afetar o comportamento dos outros, envolvendo uma liderança positiva, uma boa comunicação, motivação. A última função, é o controlo que visa monitorizar o desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, por forma a corrigir eventuais ações disruptivas (Teixeira, 2013).

De um modo geral as organizações estão organizadas em três níveis de gestão, ou seja, três níveis hierárquicos: institucional, intermédio e operacional, conforme a figura 9.

Figura 8 - Níveis da gestão



Fonte: Elaboração própria.

O nível institucional, é caracterizado por uma gestão de topo (administração ou gerência), onde existe uma forte componente estratégica, com ações predominantemente de médio

e longo prazo. O nível intermédio, incide essencialmente uma componente tática. Neste nível, são desenhados planos de curto prazo para áreas ou funções específicas. Este papel costuma ser desempenhado por diretores de departamento ou área, diretores funcionais ou outras. O nível operacional, é essencialmente caracterizado por uma vertente técnica, onde atividade dos gestores é vinculada na elaboração de hábitos e procedimentos, controlados (Teixeira, 2013).

Na tentativa de definir os critérios para o sucesso de uma marca, esta pode ser qualificada de acordo com a ênfase dada a medidas baseadas no negócio, tais como (Gago, 2013): a rentabilidade ou o valor para a acionista, ou medidas baseadas no consumidor e a consciência da marca ou a percepção dos consumidores acerca da qualidade (De Chernatony et al., 2000). Existe uma inter-relação entre os critérios baseados no negócio e os critérios baseados no consumidor, sendo ambos fundamentais para o sucesso global de uma empresa/marca. Assim, proceder-se-á a uma breve caracterização dos principais critérios que conduzem ao sucesso de uma marca.

No que diz respeito às medidas de sucesso baseadas no negócio, existem três grandes dimensões: rentabilidade, o valor para o acionista e a quota de mercado. Estes critérios são indicadores de sucesso, porém, todos eles têm o seu foco no curto prazo pelo que deverão ser utilizados de forma criteriosa e articulados com outras medidas que contemplem ações estratégicas de longo prazo e a criação de valor no futuro.

Relativamente aos critérios baseados no consumidor, De Chernatony et al. (2000) fazem referência às associações da marca, à vantagem diferencial/competitiva percebida pelo consumidor, bem como ao valor acrescentado da marca. Assim, de acordo com estes autores, consideram a consciência da marca, a identidade da marca, a imagem da marca, a personalidade e o relacionamento, como os critérios mais relevantes para se avaliar o sucesso da mesma. Keller (1993) referiu a importância da congruência que deve existir nas associações da marca, dada a influência que existe entre as mesmas. Igualmente crítico é o critério referente ao relacionamento com o cliente que deve ser considerado numa perspetiva a longo prazo.

O sucesso de uma marca deve ser avaliado ao longo do tempo e baseado na vantagem competitiva que esta apresenta sobre a concorrência, de forma a ser difícil de imitar e, sobretudo, que seja percebida como mais desejável pelo consumidor (Barney e Clark, 2007). Importa referir o relacionamento que existe entre os critérios baseados no consumidor, tais como a consciência da marca, as percepções do consumidor e a quota do mercado. As marcas de sucesso não diferem na forma como os indivíduos as consideram ou na sua lealdade, porém no número de compradores que têm e na forma como estes as

distinguem (Olins, 2003). Neste contexto o sucesso é um conceito multidimensional pelo que, só faz sentido ser abordado através da inter-relação entre os critérios baseados no negócio e no consumidor.

No sentido de aprofundar os critérios que influenciam uma marca de sucesso, é importante compreender as medidas que avaliam o desempenho da marca, pois estas permitem às marcas analisar várias dimensões e cruzar informações não só a nível dos produtos/serviços, mas também ao nível dos mercados em que está ou quer estar presente, permitindo fazer uma avaliação da situação atual e estabelecer previsões para o futuro (Aaker, 1996a). Vivendo tempos de enorme competitividade e em ambiente altamente instáveis, torna-se essencial que as organizações procurem primeiramente, criar laços de confiança entre os vários níveis hierárquicos. Sem se ferir o contrato psicológico dos colaboradores e com uma boa política interna de comunicação, se poderá obter certamente o respeito e o máximo partido de cada um.

2.3 Gestão da marca no contexto da PME

Atente-se que as PME são distintas das grandes empresas. Estas devem utilizar essencialmente os mesmos princípios de gestão que as grandes empresas, mas numa escala menor, como tem vindo a ser colocado em causa por vários autores. Atendendo a importância para a compreensão das diferenças da gestão da marca no contexto PME, será realizada uma breve abordagem de cada temática.

As PME e as grandes empresas são fundamentalmente muito diferentes umas das outras. Existem inúmeras particularidades e um número de estudos de casos que demonstram que as PME necessitam de novos conceitos que espelham o comportamento e as abordagens dos proprietários-gestores (Johnson *et al.*, 2001).

Existe atualmente uma considerável assincronia entre a teoria e a prática de *marketing*. Conforme retrata Tavares (2016), a gestão da marca no contexto PME, tem vindo assumir uma especial relevância, considerando a escassa investigação sobre a temática; a elevada importância do setor das PME para as economias nacionais e economia global, e os seus contributos para o emprego e inovação e a oportunidade do tema, face ao fenómeno crescente das experiências das importantes das suas estratégias de diferenciação, fontes possíveis de vantagem competitiva sustentável e instrumentos para a criação de uma indispensabilidade de mercado.

Williams *et al.* (1991) investigaram o impacto de ativos intangíveis nas PME, tais como a notoriedade da marca e a confiança do cliente e da distribuição, na entrada em novos

mercados industriais. Os resultados expuseram que, uma imagem corporativa forte permite à empresa obter um maior sucesso, e que a interação da imagem com estratégias agressivas promocionais, de preços e de qualidade era significativa para explicar tal sucesso. Estes autores, questionaram qual a estratégia de marca que as PME deviam preferencialmente adotar: sobre o produto ou marca corporativa. Por sua vez, estes autores reconhecem que o comportamento de *marketing* é influenciado pela dimensão da empresa e que existem recursos díspares, bem como diferentes graus de especialização de gestão.

A investigação nesta temática, após uma revisão de literatura, constata-se que esta é ainda escassa. Na maioria dos estudos apela ao avanço teórico no sentido de colmatar a necessidade de examinar mais questões levantadas em diferentes contextos e sectores económicos. Assim, constata-se que literatura se tem focado em investigações acerca do *branding* com foco em grandes organizações, mas no que diz respeito a PME, estes são escassos. Não obstante, Odoom e Narteh (2017) *apud* Keränen *et al.* (2012) apresentam cinco possíveis problemas que dificultam a pesquisa atual sobre marcas em PME. Estes, incluem a falta de desenvolvimento sistemático a nível teórico, a falta de pesquisa longitudinal, o foco em indústrias isoladas, a predominância de estudos quantitativos e a transferência de conceitos de consumo.

O *Brand Equity* é também um conceito importante de compreender. Este aparece como um conceito cuja definição não é consensual. Esta, pode referir-se ao valor da marca, pode caracterizar-se por auferir o fator diferenciador que uma marca apresenta, de forma a oferecer ao cliente algo novo e dispar dos demais ou, por outro lado, pode ser encarado sob uma perspetiva financeira, que analisa a força da marca.

Interessa reforçar que se verifica uma lacuna de estudos que digam respeito à comparação de desempenho entre marcas em múltiplos aspetos económicos, culturais e políticos de forma a ajudar a compreender o papel desempenhado pela gestão de marcas em relação ao valor do cliente e o *brand equity* nas PME. Entende-se, ainda, que seria relevante a investigação direcionada para estudos que analisem a orientação das empresas na estruturação e desenvolvimento da sua marca simultaneamente com outras direções estratégicas (Odoom e Narteh, 2017).

Quanto à estratégia orientada para a marca, depende de circunstâncias ambientais e industriais uma vez que estas apresentam impacto sobre as atividades de *branding* nas PME (Hirvonen *et al.*, 2013 *apud* Odoom e Narteh, 2017). Pennington e Ball (2009) *apud* Odoom e Narteh (2017) apelam para que exista a integração do cliente no que diz respeito às marcas de produtos de *commodity*. Especificamente, compreende-se a necessidade de verificar se os canais de *marketing* são mais eficientes pela marca, dos clientes das PME.

Compreende-se ainda que existe uma lacuna em abordagens teóricas, nomeadamente no que diz respeito à forma como (a respeito de processo) os produtos são marcados nas configurações das PME. De uma forma geral, os estudos focam-se na gestão geral de marcas, *branding* e / ou marca de produtos / serviços em grandes corporações.

2.4 Employer Branding

No contexto da marca, surge o EB, que pode ser definido como a soma dos esforços de uma empresa, em obter dos seus potenciais e atuais colaboradores, o que é para estes, um local de trabalho desejável (Moroko e Uncles, 2008).

O conceito EB, surgiu na literatura pela primeira vez na década de 1990 devido às dificuldades de recrutamento. As empresas sentiam que as competências dos empregados não eram suficientes, pelo que desenvolveram estratégias para atrair novos colaboradores (Silva, 2017: 11). O EB é definido como a soma dos esforços de uma empresa em comunicar aos funcionários existentes e futuros que é um local desejável para trabalhar (Lloyd, 2002). É importante que o EB seja uma promessa contínua, que seja honesta em todo o ciclo, ou seja, não faça promessas falsas, refletindo a identidade do lugar (Moroko e Uncles, 2008). Para Sousa et al., (2016), o conceito pode ser dividido em duas perspetivas distintas: interna e externa, ou seja, como as organizações desenvolvem e retêm talentos.

A palavra *Employer*, refere-se a empregador. Estes dois conceitos unem-se e surge um conceito que influencia a atração e retenção de colaboradores (Silva, 2017: 11). “*Employer Branding*, tem como objetivo a atração de potenciais talentos e a retenção dos colaboradores” (Silva, 2017: 12). O termo *Branding* estava originalmente ligado ao *Marketing*, não sendo assim um campo que os investigadores em recursos humanos se debruçassem (Preite, 2013 *apud* Edwards, 2010). O conceito foi apresentado pela primeira vez em 1996 pelos autores Ambler e Barrow. Estes autores propuseram-se a estudar as técnicas de gestão da marca no âmbito da gestão de Recursos Humanos (Guitana, 2018: 20).

Assim o termo Employer Branding foi referido como o “processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, e a marca empregadora como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” (Backhaus, e Tikoo, 2004, p. 502).

Assim, surgiu a aplicação de princípios de *marketing* (especificamente *Branding*) na gestão de Recursos Humanos. Estes autores, definiram esta abordagem como um conjunto de benefícios psicológicos, económicos e operacionais da empresa. Defendiam ainda que uma das principais funções do método passa por tornar a empresa um bom local para

trabalhar. “Ao longo destes anos, *Employer Branding* tornou-se muito importante no *marketing*, especificamente na criação de um valor nas marcas criadas pela organização” (Silva, 2017: 14).

Apesar de uma certa resistência empírica para introduzir o conceito, os autores concluíram que este conceito era potencialmente importante e valioso para as organizações pois fomentava a força, acrescentava valor à mesma. Estes mesmos autores entendem que este método pode ser utilizado internamente e externamente. É aplicável em conjunto com os departamentos de Recursos Humanos:

“*Employer Branding* is a concept that is gaining importance within the Human Resources field mainly due to its potential for retaining and attracting talent to boost organisations capabilities and competitiveness. According to the brand management literature, building a brand must start from within, and the employer brand should also function as a reference for a company’s current employees” (Ferreira, 2018: 1)

Backhaus e Tikko (2004) entendem que o EB representa os esforços das empresas no sentido de promoverem junto dos seus *stakeholders* internos e externos, os seus atributos e características inerentes, que transmitem a perceção de diferenciação das demais empresas e ainda que são bons empregadores. Este conceito, baseia-se na suposição de que o capital humano é capaz de gerar valor à empresa e assim, alavancar o seu desempenho. Assim, “podemos considerar o conceito de *Employer Branding* como a sinergia de ações de gestão de pessoas e as áreas de planeamento estratégico, *marketing* e comunicação” (Preite, 2013: 45).

Anteriormente, o EB focava-se na captação de talentos em função da denominada “guerra por talentos” que se defendia na década de 1990 até à crise financeira global, em 2007. Deste modo, compreende-se que inicialmente o EB era associado a ferramentas de *marketing* e comunicação, através de campanhas de recrutamento, para atrair empregados. Posteriormente, devido à recessão o EB ajustou-se a uma atuação mais direcionada para a o aumento da captação de colaboradores (Preite, 2013).

O EB envolve uma relação próxima entre *marketing* e os recursos humanos. Entende-se que o EB cria a necessidade de misturar as competências destes departamentos e ao mesmo tempo a capacidade de envolver todas as outras áreas no processo de avaliação, diagnóstico, definição estratégica e implementação (Veloso, 2018). Neste âmbito, Ribeiro (2011: 3) entende que: “Os recursos humanos encontram-se, assim, perante uma transição do modelo tradicional da gestão dos recursos humanos para um novo *paradigma* que enfatiza uma gestão mais estratégica.” Exige-se desta forma que este novo modelo seja assimilado e que se compreenda o papel do capital humano, na estratégia das empresas

para que se compreenda o mercado de trabalho complexo para que, se captem novos talentos.

Neste sentido, a entidade empregadora deve formar o empregado de forma a existir uma constante evolução. Por outro lado, o empregado deve desempenhar as suas funções de forma empenhada. Segundo estas premissas, desenvolve-se um contrato psicológico de lealdade e envolvimento com a empresa (Morocco e Uncles, 2008).

Os Recursos Humanos são um elemento estratégico fundamental para as empresas. Deste modo, considera-se importante o investimento nestes para que se fomente o incentivo e motivação para a participação nas estratégias delineadas pelas empresas. Atente-se: “a Gestão de Recursos Humanos é uma função estratégica fundamental na definição e no desenvolvimento da estratégia global das empresas, na medida em que, a performance global das organizações depende da articulação otimizadora entre a performance económica e a performance social” (Ribeiro, 2011: 57).

Sendo os recursos humanos um fator tão importante para a empresa, Preite (2013:38), na sua investigação conclui que:

“competir na disputa por talentos, aumentar a satisfação da equipe de trabalho, anunciar oportunidades de emprego evidenciando a marca do empregador para atrair e reter talentos são ações que têm demandado a união de esforços entre as áreas de recursos humanos, *marketing* e comunicação.”

Sob este método, cria-se uma imagem de marca ou identidade do empregador, que está subjacente às políticas e procedimentos das empresas (Calisto, 2016: 3 *apud* Mandhanya e Maitri, 2010). Neste sentido, Silva (2017: 11) atenta: “O *Employer Branding* tem como principal objetivo criar um posicionamento diferenciador para a gestão de capital humano da organização, através de atributos e mensagens concretas e percetivas e de canais de comunicação eficazes”.

Segundo Wilden et al. (2009) quer a identidade quer a autoestima dos trabalhadores estão correlacionadas com as relações sociais que são criadas internamente pela empresa e pela sua imagem externa, que funciona como elemento de atratividade e autoestima.

Nesta que consiste na Era da Globalização, tem-se assistido regularmente a declarações morais acerca da ética, sustentabilidade e responsabilidade social na comunicação corporativa e marca corporativa. As organizações são cada vez mais incentivadas no sentido de assumir a responsabilidade ética ou social e de contribuir para o desenvolvimento sustentável. O mundo da marca está repleto de modelos.

Tem-se verificado então, ao longo dos últimos anos um aumento exponencial de estudos sobre o EB, devido às características relacionais que o indivíduo tem vindo a desenvolver.

Assim, torna-se importante compreender o conceito e o seu impacto nas diversas áreas de negócio (Guitana, 2018). Uma vez que o objetivo deste método, é passar a imagem de que a empresa é boa empregadora, há que apresentar uma estratégia de comunicação alusiva a esta realidade. Apresentando nomeadamente: valores, missão e objetivos da entidade. Mas é necessário mais do que essa comunicação, na prática, em ambiente diário de trabalho, as promessas devem ser uma realidade. Deste modo, os colaboradores permanecem motivados e satisfeitos com a empresa (Nóbrega, 2016: 28).

Posto isto, faz todo o sentido que o EB seja utilizado como um instrumento para posicionar a organização:

“Ao criar uma marca de empregador, as organizações estão a utilizar formas de comunicar as características do local de trabalho e, por sua vez, estão também a informar como a empresa se diferencia enquanto empregador de outras organizações e, portanto, apresentam vantagem competitiva em comparação às demais organizações” (Calisto, 2016: 7).

Silva (2017: 11) entende que: “podemos verificar que o grande posicionamento estratégico passa a ser os seus clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, onde o elemento primordial é a confiança”.

O EB pode ser dividido em duas fases, na componente interna e externa da empresa. Externamente, há que realizar uma análise com o intuito de desenvolver boas oportunidades de carreira para colaboradores, de forma a fomentar a atratividade destes. Internamente por sua vez, deve ser criado um ambiente de trabalho agradável.

Neste sentido, Preite (2017:38) entende que:

“conseguir comunicar tanto interna como externamente os atributos da marca no ambiente de trabalho, as questões de remuneração e benefícios, plano de carreira e desenvolvimento de pessoas colabora para que o empregado ou futuros empregados tenham, respectivamente, orgulho e admiração pela organização.”

Atualmente, EB é uma expressão cada vez mais comum, apesar de pouco compreendida. A sua medição é realizada a partir da notoriedade de marca, aquisição de clientes e vendas. A nível da atratividade o EB é observado na fase do recrutamento, o *engagement* com a organização, entre outras. Pode ser encarado como a capacidade de atrair talento, perfis altamente qualificados (Nascimento, 2013).

Segundo Aggerholm et al. (2011) as conceptualizações de EB caracterizam-se por uma noção estática “de dentro para fora”, ou seja, as propostas apostam numa estratégia com

base na identidade da marca, concetualizadas como estáveis e duradouras; exposição e transmissão das proposições da marca internamente ou externamente; um EB linear que envolve o emissor - empregador e o recetor - os empregados e por um canal para melhorar a experiência do cliente e o desempenho organizacional.

Estas características, resultantes da investigação correspondem a uma revisão do que se considera marca corporativa interna, de EB e da sua inter-relação. Os autores defendem que cada conceito de marca fornece novas perspetivas para a reconceptualização da marca corporativa.

Resumidamente, para o sucesso desta implementação, não passa apenas por garantir as relações entre empregado e empregador, mas sim, por garantir a construção de relacionamentos de qualidade a longo prazo. Compreende-se ainda que se denota uma ausência de construção de relacionamentos entre empregado e empregador, que deve constituir um elemento central na ética das organizações (Aggerholm et al., 2011).

Tendencialmente, as empresas que adotam uma estratégia de longo prazo que se foque na perceção dos *stakeholders* e potenciais colaboradores, estão mais propícias a auferir um retorno na quantidade e qualidade dos candidatos, na redução do *turnover* (retenção e no aumento dos níveis de produtividade. Além disto, a sua exposição e reputação aumentam também (Cable e Turban, 2003).

Moroko e Uncles (2008) propuseram uma tipologia de características essenciais para EB de sucesso, subdividindo-se em dois grupos: atratividade e acurácia. A atratividade engloba características que não são partilhadas, o *consumer* e *corporate branding*: ser conhecido junto do público, apresentar uma proposta de valor relevante para o público-alvo e diferenciar-se da concorrência. O segundo grupo identifica características inerentes à habilidade de a empresa oferecer o proposto. Nomeadamente no que diz respeito ao contrato psicológico e apropriação dos valores da marca.

Esta tipologia permite traçar quatro diferentes graus de efetividade do EB numa empresa: Problemas de comunicação; Incompatibilidade a nível da estratégia; Desconexão a longo prazo e o Sucesso sustentável.

As atividades do EB incluem o processo pelo qual os conceitos de marca e *marketing*, comunicação e recursos humanos são empregues, de modo a criar uma boa marca de empregador (Martin et al., 2011).

Cable e Graham (2000) sugerem que se conduzam auditorias de reputação, de forma a que esta possa ser mensurável. A reputação deverá ser considerada no público-alvo do processo de recrutamento, de forma a desmistificar possíveis ideias pré-estabelecidas.

Assim, permite-se que não haja ideias malformadas e garante-se que os novos empregados têm noção dos valores da empresa.

Para o desenvolvimento de uma marca forte, sugere-se que este método se desenvolva em 5 passos:

- observar a organização como um todo;
- criar uma marca de carácter promissor para os seus colaboradores;
- desenvolver padrões de crescimento da marca;
- padronizar as práticas a desenvolver que providenciam suporte à marca e por fim
- realizar todas as medidas pré-estabelecidas pela empresa.

Para Braga e Reis (2016: 19), “para que o EB traga bons resultados, é necessário mostrar a essência da empresa, ou seja, que características podem melhor descrevê-la”.

A atual conceção de EB segundo Braga e Reis (2016) adota uma noção ultrapassada de *brand management*, enraizada em ideias funcionalistas e conceptualizações de relação entre empregado e empregador que forem aos desafios atuais das organizações. Tais fatos podem impedir que o EB se desenvolva de forma a realizar todo o potencial como suporte estratégico para um desenvolvimento sustentável. Seguindo a noção de EB como a co-criação de projetos estratégicos, relações empregador-empregado, os autores defendem que uma reconceituação da marca do empregador se baseia nos três campos teóricos de *branding*, gestão de recursos humanos e de responsabilidade social corporativa, definidos dentro de um paradigma do construtivismo social a partir do qual o conceito de cocriação emerge.

Importa compreender as seguintes abordagens teóricas para entender a marca do empregador como processos de co-criação, segundo Aggerholm et al. (2011):

- Cocriação de valor: O conceito de criação de valor foi proposto por Prahalad e Ramaswamy em 2004 como uma alternativa emergente para o conceito tradicional da cadeia de valor e sua visão centrada na empresa. Segundo estes, um novo modo de criação de valor emergiu: o mercado transforma-se a partir de um lócus de extração de valor económico para passar a transformar-se num lócus de cocriação de valores. Dentro dessa perspetiva, os valores não são predefinidos, mas sim contextualizados, continuamente renegociadas com as partes interessadas de acordo com suas participações e expectativas. Assim, o que interessante não é o valor em si, mas sim o processo de criação e negociação inerente. Da perspetiva do EB, este facto altera a até então comunicação e transmissão de valores linear. Esta, vai para além da transmissão de valores económicos e organizacionais e transforma-se numa sinergia de comunicação, onde se passa a considerar o que o empregado valoriza dentro da empresa.

- **Negociação de identidades e valores:** Um dos primeiros conceitos-chave na gestão de marcas é a noção de identidade de marca, introduzido e desenvolvido por Aaker (1996) e Kapferer (1998) e traduzido em conceitos como a essência da marca (Aaker e Joachimstahler, 2000). Fournier (1998) defende uma alteração de definição de marca como estratégica, para um sentido mais direcionado para a construção social. Deste modo, compreende-se que a gestão da identidade da marca e subsequentemente derivação de benefícios e promessas de marca em relação a diversos grupos de *stakeholders* assumem novas configurações como os processos de negociação e construção social de identidade de marca.

- **Política de Recursos Humanos sustentável:** Gerindo as relações de empregador-empregado socialmente responsáveis: ao longo dos últimos 25 anos tem vindo a ser compreendido que um dos fatores cruciais nas estratégias de competitividade é o investimento em recursos humanos. O interesse pela gestão de recursos humanos advém da intenção de compreensão dos recursos internos da empresa como fontes únicas para gerar uma vantagem competitiva sustentável, tornando as pessoas estrategicamente importantes para o sucesso das organizações (Hoskisson *et al.*, 1999).

Dentro da visão baseada em recursos, as metas estratégicas gerais são atendidas por meios normativos de seleção, avaliação, retenção, recompensas e desenvolvimento de funcionários. Aplicar uma perspetiva sócio-construtivista, permite que se abram portas a perspetivas de investigação e novas formas de gestão, centradas em ações: sócios-psicológicos aspetos como relações, atitudes, interações, negociações, identidades e autoimagens.

Deste modo compreende-se que: a chave para a gestão de recursos humanos passa a ser a gestão do empregado e / ou identidades do empregador baseadas na confiança mútua, compromisso e correspondência de relação a diversos grupos de *stakeholders*. Com esse foco, as expectativas de correspondência, a responsabilidade social e o conceito de empregadores sustentáveis ou socialmente responsáveis entram em jogo.

- **Diálogo com os *stakeholders*:** Devido aos recentes estudos e teorias sobre o diálogo com os *stakeholders* e os processos de *sense-making* emerge uma nova direção de pesquisa em Responsabilidade Social Corporativa. Esta centra-se no contexto específico de cada empresa. Morsing e Schultz (2006) sugerem que a estratégia de envolvimento convida as partes interessadas diálogo, assegurando não só que a organização está a par dos sentimentos dos *stakeholders*, como compreende e influencia expectativas.

Braga e Reis (2016) alertam para o facto de haver quem argumente que o EB apresenta uma abordagem recente, com o objetivo de aperfeiçoar e sofisticar estratégias, tais como:

a divulgação de cargos disponíveis, oportunidades de desenvolvimento e recompensas, entre outras. Por outro lado, há quem entenda que EB concede uma nova aparência às práticas já existentes, ligadas à atração e recrutamento de pessoas.

Uma das estratégias mais utilizadas pelas organizações é o facto de estas se tornarem diferenciadoras para os empregadores, onde são fornecidos sinais claros sobre a organização enquanto empregador. Um elemento chave do modelo de escolha de empregador é a noção de EB (Jorgensen, 2005). Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que o EB representa o esforço de uma organização em promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto empregador.

Com a Revolução Industrial, deu-se início à produção em massa e surgiu a necessidade de distinguir os produtos entre si, ou seja, de os diferenciar. Deste modo, a marca surge como uma mais-valia e como fonte geradora de valor para as organizações, sendo orientadora do *employee value proposition-mix* de uma empresa e responsável pela manutenção de confiança e reconhecimento do cliente.

Braga e Reis (2016: 21) concluem que “Em suma, observa-se que o EB não diz respeito apenas aos processos de atração, recrutamento e contratação. Refere-se, também, a como as pessoas são tratadas na organização.” Estes revelam ainda que consideram que o EB aumenta a efetividade do processo de atração. Por outras palavras, a empresa possivelmente terá mais candidatos qualificados, com um menor custo de contratação.

Em jeito de conclusão, Ribeiro (2011) considera que as organizações tendem a investir na prática de EB e desta forma têm compreendido que esta constitui uma vantagem competitiva e que, ajuda os colaboradores a interiorizar os valores da empresa, fomentando também a sua retenção.

2.4.1. Dimensões do *Employer Branding*

Aquando da criação do conceito de EB por Ambler e Barrow (1996), estes autores sugeriram três dimensões para o mesmo:

- Funcional: que pressupunha a existência de treino e atividades relacionadas com o desenvolvimento do colaborador.
- Psicológica: abarcava aspetos relacionados com identidade, reconhecimento e sentimento de pertença.
- Económica: que se resumia a recompensas e remuneração.

No que diz respeito à dimensão psicológica, considerou-se importante a personalidade da marca, sendo o conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca. Neste sentido, o consumidor procura numa marca: expressar-se através dela e expressar um ideal de si mesmo através da marca e expressar, mas do que uma dimensão de si próprio, através da marca. Neste sentido, depois de alguns estudos, chegou-se a uma proposta de quatro dimensões da personalidade da marca: sinceridade, agitação, competência e sofisticação (Terrin, 2015 *apud* Aaker, 1997).

2.4.2. Modelos de *Employer Branding*

Existem diferentes modelos consoante o trabalho desenvolvido pelos diversos investigadores.

O modelo criado por Backhaus e Tikoo (2004) incorporou os conceitos de *marketing* e recursos humanos. Neste, são defendidos dois princípios ativos: associações de marca e lealdade à marca.

Com base no modelo de EB desenvolvido por Backhaus e Tikoo (2004:504) constata-se que se devem:

“estabelecer associações da marca do empregador com questões de desenvolvimento profissional, plano de carreira, responsabilidade social e promoção de eventos ligados ao entretenimento ou desportos ajuda a moldar a imagem de bom empregador que, por sua vez, afeta a atratividade da organização para potenciais empregados”.

Outro dos pontos essenciais, é o de que o EB transmite a cultura e identidade da organização. Assim, a produtividade aumenta e capacita-se uma maior retenção de talentos, devido à atratividade que os empregados têm para com a empresa.

Preite (2013: 40) acrescenta que: “quanto maior o reconhecimento da marca empregadora mais positiva ela será percebida e criará identificação entre os candidatos, empregados e futuros empregados e as organizações.”

O modelo proposto por Mosley alerta para uma comunicação clara e interativa entre empregado e empregador. No fundo, pressupõe que a empresa seja clara na passagem de informação acerca das expectativas que podem criar acerca da mesma, nomeadamente em termos de organização, benefícios racionais e emocionais. No entanto, a outra parte, deverá também compreender quais as expectativas que o empregador deposita na sua contratação. (Preite, 2013). Este modelo defende o alinhamento entre a marca de empregador e a marca corporativa, no sentido de angariar os colaboradores mais

adequados para que um bom desempenho corporativo e fortalecimento da imagem organizacional com os *stakeholders*. Isto só é possível se se basear nos pressupostos da liderança e valores organizacionais. Aqui, deve ser feita a ponte entre os recursos humanos e o *marketing*.

Mais recentemente, sob a perspectiva de responsabilidade social Aggerholm et al. (2011) desenvolveram um modelo para as organizações sustentáveis. Estes propunham a intersecção da gestão de marca corporativa, marca empregadora, estratégias de recursos humanos e responsabilidade social corporativa. Estes autores propuseram-se a re-conceptualizar este conceito como parte da estratégia de responsabilidade social corporativa. Deste modo, promove-se a aproximação e fortalecimento do EB como um apoio ao desenvolvimento organizacional sustentável e relações a longo prazo entre empregado-empregador.

2.4.3. Employee Value Proposition

O conceito de EB está associado ao EVP. Este representa o valor da empresa para o trabalhador e que valor ou valores podem as organizações proporcionar aos seus trabalhadores. Para construir a marca, as empresas precisam que os EVP sejam bem definidos, de modo a que sejam atrativos, genuínos, credíveis, distintos e sustentáveis.

Devido ao facto de o mercado apresentar um carácter dinâmico e competitivo, a captação e retenção de equipas de trabalho tem estado no foco do EB (Preite, 2013).

Silva (2017: 14) *apud* Beacon (2012) apresenta os elementos fundamentais que definem o EVP:

- “Fidelidade/Proximidade com a empresa (missão, valores, reconhecimento, ambiente de trabalho, cultura organizacional);
- Pode ser caracterizada pela busca de pertença de um indivíduo com uma determinada empresa.
- Conteúdo de trabalho (diversidade, desafio, autonomia, feedback);
- Pode ser definida como a satisfação de um colaborador com o seu trabalho;
- Carreira (posição, crescimento pessoal, treino, empregabilidade e segurança);
- Benefícios (saúde, reforma, disponibilidade para vida pessoal);
- Pagamentos (salário base, incentivos, reconhecimento).”

Compreende-se que: “quando consistente, a proposta de valor ajuda a criar a marca do empregador e serve como força catalisadora de suas políticas e práticas. Ela também ajuda a alinhar as expectativas dos profissionais com as da organização” (Preite, 2013: 56).

Backhaus e Tikoo (2007), alertam para o facto de a empresa, para além de a trabalhar no sentido de captar e prometer condições de trabalho, deverá também escolher os seus canais de comunicação para a divulgação da marca. Posto isto, o departamento de recursos humanos detém muita importância no contacto com o público no processo de captação, comunicação, gestão de desempenho e desenvolvimento dos profissionais. Assim, cabe a este departamento a definição e criação dos postos de trabalho, tendo em consideração a importância da atração e retenção de colaboradores (Castro e Elizabeth, 2017). Neste sentido, devem ter como base as condições oferecidas, para que haja uma diferenciação dos demais.

Mosley (2007) defende que o EVP consiste num conjunto de ofertas dos empregadores, em troca de competências e experiência adquirida do empregado, para a empresa.

Quanto à gestão de pessoas, as empresas adotam diferentes estratégias. Existem empresas, cuja diferenciação se prende com modelos de remuneração agressivos, outras por apostarem na formação e desenvolvimento de pessoal e outras ainda que, defendem a meritocracia. Independentemente da estratégia, importa que a empresa alinhe a sua estratégia de gestão da marca com a cultura e filosofia de gestão da mesma. Isto porque, a proposta de valor dá o mote para a estratégia de gestão de pessoas e orienta as diretrizes para o desenvolvimento de processos, políticas e práticas (Preite, 2013: 43). Uma proposta profissional atrativa, deve abarcar também expectativas de emprego. Neste sentido, os diferentes benefícios (económicos, psicológicos, etc.) que integram esta proposta de valor, devem ser adaptados ao perfil dos candidatos (Preite, 2013).

É importante o alinhamento de processos, políticas e práticas, pois consiste num caminho para reposicionamento estratégico na gestão de pessoas. Entenda-se que a rotatividade de pessoal se dá maioritariamente devido a uma lacuna neste alinhamento, a realidade das empresas não vai ao encontro das expectativas delineadas na proposta de valor aquando da contratação – contrato psicológico. Existem 3 grandes grupos constituídos por: carreira, formação, gestão de *performance*. A estratégia deverá ser elaborada a médio e longo prazo e por isso a sua seleção é um processo muito importante. A qualidade do candidato para a função é mais importante do que inúmeras candidaturas. Muitas empresas têm em conta o tom de voz na sua comunicação institucional e muitas ocasiões é diferenciado para cada produto, tendo em conta o target. Neste caso, o EB carece também de uma voz, que seja consistente, não apenas externamente, mas também a nível interno (Veloso, 2018).

Esta mesma autora defende que a EVP, assenta em quatro pilares, que definem a identidade e a visão futura da empresa, constituída por:

- Prontidão para moldar o futuro: antecipar as necessidades e as tendências no digital e criar funções, desenvolver novas competências e formas de trabalhar;
- Prontidão para conectar para sempre: apostar em projetos que colocam a tecnologia ao serviço da comunidade, melhorando a vida das pessoas e o seu bem-estar;
- Prontidão para estar no meu melhor: investir no desenvolvimento e valorização contínua dos colaboradores. Este investimento, incide acima de tudo em ferramentas e oportunidades, passíveis de ser explorados;
- Prontidão para os colaboradores apresentarem identidade própria na empresa: trabalhar por uma organização mais inclusiva, com imensa diversidade presente nos mais diversos quadrantes.

O ciclo de vida de um trabalhador é uma abordagem importante a considerar, uma vez que pode envolver várias fases, se entre as quais a autora destaca (Veloso, 2018):

- 1ª Fase da atração;
- 2ª Fase da Candidatura;
- 3ª Fase entrada na organização;
- 4ª Fase de retenção;
- 5ª Fase de desenvolvimento;
- 6ª Fase de Saída e por último a
- 7ª Fase de *Alumni*.

Antes de mais, é importante compreender as dimensões do EB para que se possa definir a responsabilidade. Estas, podem ser: associações, identidade e cultura. Associações, como imagem do empregador e a sua capacidade de atração (Barrow e Mosley, 2005). Os outros elementos, são internos e ambos relacionados com a essência da empresa, que contribuem para o *employer brand loyalty* e com indicações para a produtividade dos colaboradores (Chaudhuri e Holbrook, 2001).

O que é então a lealdade e como aplicar? Muitas empresas são os seus recursos humanos e estes são os que conhecem melhor os colaboradores e o propósito principal que esteve na atração e recrutamento, devendo ser estes quem os devem gerir. Se for gerir o EB com objetivo de desenvolver e executar campanhas de comunicação e de *engagement*, então a comunicação interna deve assumir esta responsabilidade (Brandão, 2018). Mas sendo o propósito de criar um alinhamento entre a marca de consumo e o EB, o *marketing* será a área que melhor conhece esta realidade. Um alinhamento holístico estratégico do EB impacta na atração e retenção de talento, exigindo um autoconhecimento por parte das empresas. É fundamental que o gestor e a sua equipa possam envolver-se com a matriz

da organização, criando redes de confiança internas entre as geografias e os departamentos (Zago et al., 2018).

Esta tendência apresenta implicações na relação entre a empresa e os seus funcionários. A empresa precisa de um elevado grau de comprometimento por parte dos funcionários devido à moral corporativa. Com a introdução da ética nas marcas corporativas assume-se um comprometimento na escolha do “bom” ou “mau” colaborador (Dias, M., 2014).

As organizações compreendem que o fortalecimento da relação empregador e funcionário é importante e neste sentido, estas começam a considerar os recursos humanos como peças-chave muito importantes na alavancagem da empresa (Veloso, 2018).

Quando as organizações adaptam estratégias para o desenvolvimento sustentável, isto afeta a forma como as relações das partes interessadas e os processos organizacionais são abordados. No entanto as atuais conceitualizações de EB encaram-no como parte integrante do Corporate Social Responsibility (Branco e Rodrigues, 2006), isto é, oferece uma nova forma de abordar o EB do como suporte ao desenvolvimento organizacional. Aggerholm et al. (2011) defendem a premissa de que se devem adotar práticas de estratégias corporativas sustentáveis, pois estas levam a repensar as estratégias na relação com os *stakeholders* e nas relações entre empregado e empregador. Estes autores conceitualizam o EB como uma forma de comunicação, um construtor de relações interdisciplinares que fomentam as relações empregado e empregador, capacitando relações de longo prazo entre ambas as partes.

2.4.4. Comunicação Integrada de *Marketing* – a serviço do *Employer Branding*

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) surgiu nos anos 1990 e foi considerado um dos maiores desenvolvimentos no que diz respeito ao *Marketing*, e à sua mais recente tendência. Inicialmente foi considerada uma abordagem relevante para as empresas, por via do alcance de uma posição estratégica competitiva no mercado (Barata, 2013 *apud* Kliatchko, 2005).

Santana (2003: 22) defende que “sendo um processo contínuo e unificado a comunicação integrada de *marketing* (CIM) pode ser vista como uma tendência de mercado.” Foi a partir da década de 90, que este conceito começou a tornar-se central entre os académicos e profissionais, já que se considera ser uma forma de facilitar e manter fortes as *memórias das marcas* ao longo do tempo (Santana, 2003).

Kliatchko (2015) entende que o desenvolvimento deste conceito, conceptualmente antigo mas novo em termos de operacionalidade, se deveu a fatores como: desenvolvimento tecnológico, avanços no mercado, globalização da economia, desregulação dos mercados, individualização dos padrões de consumo e o facto de os consumidores serem cada vez mais exigentes e informados, os meios de comunicação cada vez menos eficazes e a utilização de métodos de comunicação segmentados também foram propulsores. Por fim, facto de os *marketeers* sofrerem de maior exigência e a crescente necessidade de retorno financeiro face às campanhas.

A CIM é um processo contínuo e integrado e pode ser vista como uma tendência de mercado, “(...) a CIM passa a ser o ponto de partida para o desenvolvimento do processo de comunicação das empresas (...)” (Cresciteli et al., 2011: 6). Entende-se que “(...) uso do CIM no processo de planeamento de comunicação envolve várias premissas importantes e não somente o desenvolvimento de um conjunto de ações de comunicação sobre um tema único” (Cresciteli et al., 2011: 7).

O EB é um exemplo de estratégia a adotar, uma vez que as relações laborais se alteram e existe uma necessidade de explorar novas formas de comunicar. Esta comunicação serve para informar os potenciais empregados e sociedade em geral, que a empresa apresenta melhores condições que as demais. Assim, compreende-se que a comunicação assume um papel estratégico nas empresas, envolvendo os recursos humanos, o *marketing* e a comunicação (Preite, 2013).

Para Preite (2013) *apud* Shimp (2002), antes, as empresas utilizavam os seus elementos de comunicação como atividades separadas. Atualmente, defende-se que a integração do *marketing* é imprescindível para o sucesso das oralizações. Este autor, apresenta cinco características que suportam a filosofia e a prática de comunicação integrada de *marketing*: 1º Afetar o comportamento do público das comunicações; 2º Começar com o cliente ou empregado evitando a abordagem empresa-cliente; 3º Usar toda e qualquer forma de contato; 4º Gerar sinergia (inerente à definição de CIM) e 5º Construir relacionamentos.

A CIM deve ser elaborada tendo como base uma estratégia de comunicação. O planeamento da comunicação envolve 5 etapas (Cresciteli et al., 2011): 1ª objetivos de comunicação; 2ª planeamento (análise do ambiente); 3ª estruturação da mensagem; 4ª seleção de meios de comunicação e 5ª avaliação de resultados.

Preite (2013: 51) com base em Kunsch (2003), atenta para o facto de a comunicação integrada pressupor uma agregação da comunicação institucional, de mercado, interna e administrativa. Assim, forma-se um *mix* da comunicação organizacional.

Os instrumentos a utilizar no EB no modelo de CIM são:

- A nível de comunicação institucional: relações públicas, jornalismo empresarial, Relações com a imprensa, multimédia, publicidade institucional, responsabilidade histórica, responsabilidade social e responsabilidade cultural;
- A nível de comunicação interna e administrativa: relações públicas (ações para colaboradores), jornalismo empresarial, multimédia e responsabilidade histórica (divulgação para colaboradores), responsabilidade social e cultural, apoio à educação corporativa e ferramentas de gestão;
- A nível da comunicação de mercado: publicidade de produto, promoção de vendas, vendas, feiras e exposições, *marketing* direto e ferramentas de relacionamento e gestão;

Em suma, compreende-se que a CIM é considerada um caminho importante para facilitar e fortificar as “estruturas de memória de marca através do tempo” e reforça a sua presença junto dos clientes e público-alvo (Santana, 2000).

2.4.5 Características do *Employer Branding*

Para o sucesso da marca deve-se promover o EB. É um método que as empresas escolhem para garantir e reter os empregados mais procurados. O EB surgiu como uma importante ferramenta estratégica para as organizações lidarem com a guerra de talentos de forma eficaz (Sengupta et al., 2015).

As empresas que o adotarem terão de garantir uma vantagem competitiva. A dimensão de atratividade, é uma característica importante do EB, que se for conhecido, perceptível e visto como relevante e ressonante, pode levar a que seja diferenciado dos concorrentes diretos. A interação entre a atração dos funcionários (para uma empresa) e a atratividade (de uma empresa) é uma característica do trabalho na gestão de recursos humanos, bem como no *marketing* (Lara, Mark; Moroko, Uncles, 2008).

Segundo Moroko e Uncles (2008), as características de sucesso das marcas empregadoras assentam numa marca aspiracional, atratividade e precisão. As associações que são criadas e os valores estiverem alinhados entre a marca corporativa, consumidor e empregado, mais reforçada se torna a EB. Se o contrato psicológico for cumprido, faz que haja um comprometimento e lealdade com reflexo na rotatividade de pessoal, ou seja, o cumprimento de um contrato psicológico e apropriação não intencional dos valores da marca definem as características de uma dimensão de precisão.

Para Aggerholm et al. (2015) as características para o sucesso da marca assentam no estabelecimento de relações empregador-empregado sustentáveis, orientadas para uma reflexão contínua sobre as necessidades mútuas, bem como as expectativas atuais e

futuras, na cocriação de valores e no encorajamento e apoio na estratégia corporativa global. As organizações devem refletir sobre novos desafios e questões (Aggerholm et al., 2011). Terrim (2015) defendem que o fato de se oferecer o que é prometido e a apropriação não intencional dos valores da marca da instituição, são características que permitem avaliar o grau de efetividade do EB de uma empresa. Estes autores, chegaram a estas características analisando a dimensão de desenvolvimento, a Dimensão Social, a Dimensão de Interesse, a Dimensão Económica e a Dimensão de Aplicação.

2.5 A empresa Auto Ribeiro, Lda

O objeto de estudo da presente dissertação é a empresa AutoRibeiro, Lda. Este estudo, foi realizado tendo como base e fontes a organização AR bem como do responsável de Comunicação e *Marketing* da empresa, na obtenção de recolha de informação pela Internet (suportando sempre em confirmação junto de fontes oficiais), através do website da empresa, da participação em feiras nacionais e internacionais, foi possível constatar que apesar do seu sucesso (a empresa é líder de mercado nacional no seu *core business* com mais de 70% do mercado), a organização não tem uma estratégia ou um plano de ação, que valorize o EB para o sucesso da marca corporativa no contexto PME, assim como têm falta de uma comunicação integrada.

2.5.1 História da empresa

A Auto Ribeiro é atualmente uma marca corporativa de referência, quer a nível nacional e que a nível internacional, no ramo da transformação de veículos, tendo em consideração as suas quotas de mercado.

AR, surgiu em 28 de janeiro de 1976, em Vila Nova de Gaia, com 5 colaboradores. Atualmente, é líder do mercado nacional na transformação de diversos veículos. As instalações iniciais de 300 m² foram substituídas por outras de 1000 m² (figura 10).

Figura 9 - Vista aérea da empresa AR - 2019



Fonte: autoribeiro.pt.

A par desta expansão, iniciou-se o trabalho com carros fúnebres que carecem de espaço e de inovação. Desde então, o seu fundador, alterou a essência do seu negócio, passando a assumir um cariz mais industrial. Em 1986, iniciava a sua atividade de transformação de ambulâncias, que resultava de uma prospeção de mercado levado a cabo.

O crescimento da organização, valeu-lhe o primeiro lugar do *ranking* entre 1997 e 1999, da Melhor PME no setor do Equipamento e Transportes, concedido pelo IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação).

A Certificação de Qualidade chegou em 2001, com a entrega do Certificado de Conformidade na Transformação de Viaturas, Construção de Carroçarias e Fabrico de Equipamentos e Acessórios.

Os gestores, objetivam o aumento do volume de vendas por segmento através do aparecimento de novas soluções, inovadoras no mercado. Para alcançar sucesso nesta estratégia, o objetivo principal foi diminuir o tempo para desenvolver produtos de próxima geração, a partir da implementação do famoso KAIZEN a vigorar atualmente. No decorrer do ano 2012, a empresa viveu momentos consternados. O mercado doméstico sofreu uma quebra aproximada de 70 por cento e para agravar um importante cliente francês desistiu de uma encomenda de serviços de ambulância no valor de 4.000.000 euros do total das vendas. Com este cenário, a AR, viu-se desafiada a procurar novos mercados ou alternativos e melhorar as suas habilidades e capacidades técnicas, de forma a poderem corresponderem aos padrões europeus, que cada vez mais estão-se tornando mais abrangentes e soluções mais avançadas.

Hoje, a Auto Ribeiro Lda. com mais de 40 anos de atividade é líder nacional no mercado de transformação de carroçarias e detém uma posição firme no mercado europeu na área das ambulâncias. A empresa aposta fortemente no desenvolvimento de novos produtos, tendo sempre em conta o alto grau de inovação e elevada qualidade de profissionais

A estratégia da AR, tendo em conta as alterações legais e comerciais, visa passar uma mensagem de cumprimento dos objetivos estratégicos, como parceria com a Universidade e Aveiro e o INEM.

2.5.2 Breve caracterização da empresa

Em 1976 nasceu a firma AR com forma jurídica em sociedade por quotas, cujo objeto é caracterizado pelo CAE 29200¹- Fabricação de Carroçarias, Reboques e Semirreboques. O seu capital social está inscrito com 500000€.

AR atua essencialmente na transformação de ambulâncias, transportes de valores, carros fúnebres e carros para a PSP/GNR.

AR exporta para muitos países e atua em três continentes (fig.11): Europa (França e Espanha), Ásia (Dubai) e África (Senegal) e conta com uma área fabril com mais de 30.000m², localizada em Vila Nova de Gaia.

Figura 10 - Países para os quais a AR exporta

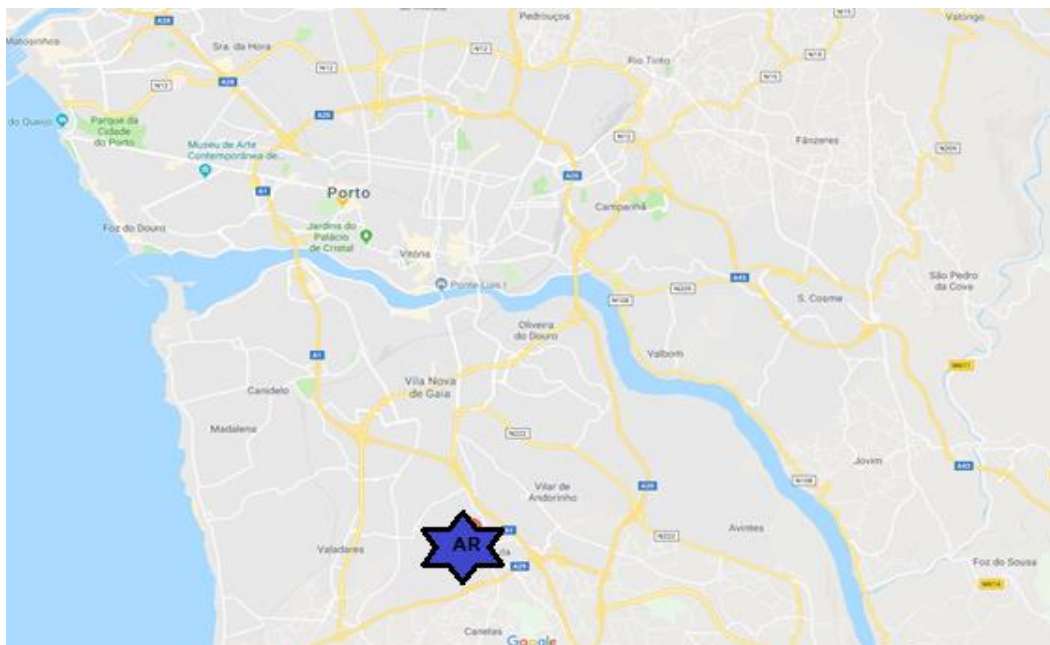


Fonte: autoribeiro.pt.

¹ <http://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/774330?modal=1>

A sede da AR localiza-se (fig.12) na Rua de S. Caetano 459 / 519 com Apartado 526 na freguesia de Canelas VNG e tendo como código postal o 4411-701. Para entrar em contacto com a organização, esta dispõe de vários meios (pessoal, telefónico e tecnológico).

Figura 11 - Sede da AR



Fonte: google.maps.pt.

AR dispõe de um site próprio (www.autoribeiro.com), onde se encontram disponíveis todas as informações de contato disponíveis.

2.5.2.1 Portefólio da AR

A AR tem a sua sede em Vila Nova de Gaia, distrito do Porto, está presente em três continentes (Europa, Ásia e África), com todos os produtos do seu portefólio nacionais disponíveis em todos estes mercados.

Por uma questão estratégica, a AR optou por criar submarcas corporativas para cada mercado presente (Espanha, França, Dubai e Senegal). Com esta estratégia internacional, os produtos da AR podem ser encontrados em 27 países, sendo ARAmbulance responsável por mais de 60% do seu volume de negócios.

A empresa adotou uma estratégia *Branded House*, seguindo os princípios de Aaker e Joachimsthaler (2000), que apesar de limitar a possibilidade de atingir alguns segmentos beneficia da imagem da marca corporativa. Pode optar por estratégias, identidades, países

e diferentes segmentos ou optar por uma identidade única e coerente entre as várias marcas como podemos verificar na figura 13.

Figura 12 - Arquitetura das Marcas AR



Fonte: Autoribeiro.pt.

Na carteira de produtos (*portefólio*) da AR, é perceptível o tipo de produtos/serviços que são disponibilizados.

- **ARBiz**
Veículos destinados à atividade de comércio a retalho ou prestação de serviços.
- **ARAMbulance**
Veículos equipados para transporte de doentes e prestação de cuidados de saúde.
- **ARService**
Serviço Pós-venda, peças e manutenção.
- **ARSecurity**
Veículos equipados para a segurança pública e blindados de transporte de valores.
- **AREquipment**
Equipamento de Emergência Médica
- **ARMobility**
Veículos adaptados para o apoio e transporte de passageiros com mobilidade reduzida.

De acordo com a Auto Ribeiro (s.d), a empresa encontra-se totalmente equipada para a transformação de uma variedade de veículos profissionais e personalizados, somente limitada pelas necessidades dos clientes– para a empresa o processo de transformação começa das necessidades e exigências específicas de cada cliente, a sua principal preocupação.

A AR não tem poupado esforços em garantir uma maior eficiência das suas linhas de produção, por forma a diminuir custos e rentabilizar ao máximo os equipamentos, nomeadamente através da aplicação do KAIZEN, fomentando a inovação, desenvolvimento, segurança e qualidade, fazendo-se acompanhar por uma política de sustentabilidade social e ambiental e por princípios de honestidade e transparência para com os seus parceiros, clientes e fornecedores (Auto Ribeiro, s.d.).

Em termos de mercado, a AR tem como principais concorrentes, Futurvida, Medimobil e Emergência 2000 e a TecLife. Entre estes, o concorrente que desperta maior preocupação será a TecLife, por ser aquela que está mais próxima e que segundo os dados recolhidos, tem a capacidade de atrair os recursos humanos da AR.

2.5.2.2 Recursos Humanos

A estrutura da AR é composta por 239 colaboradores, dispondo de cargos de gestão de topo e de nível operacional. Apesar das dificuldades que os RH têm sofrido na captação de talentos, são precisamente os colaboradores mais antigos, que têm elevado o nome AR a bom porto, satisfazendo as necessidades dos clientes, em várias áreas de negócio, que a empresa detém.

Nesta estrutura organizativa o nível tático é composto por recursos, maioritariamente, licenciados ou com 12º ano, no que diz respeito ao nível operacional a sua esmagadora tem o nível de ensino inferior ao 9º ano.

Em termos hierárquicos, o nível intermédio da organização é composto por seis departamentos (Financeiro, Técnico, Produção, Recursos Humanos, *Marketing* e Comunicação e Armazém), chefiados cada um por um diretor. no que concerne ao nível operacional é composto por várias divisões, dirigidas por chefes de equipas.

Convém destacar que o departamento de RH é dirigido por uma pessoa licenciada na área. O mesmo verifica-se ao nível do departamento de *Marketing* e Comunicação, que assume a responsabilidade pela gestão da marca.

3. Metodologia

3.1 Introdução

A pesquisa qualitativa foi o método adotado neste estudo de caso, cuja investigação se centrou no carácter subjetivo do objeto analisado. Foi efetivada a partir de entrevistas confidenciais, de modo a que as pessoas contactadas se sentissem mais à vontade para apresentar os seus pontos de vista relacionados com o objeto de estudo. Esta abordagem está inserida no paradigma científico do realismo, também conhecido por realismo crítico, sendo por isso um método adequado em investigações de *marketing* e gestão.

Nesta pesquisa, o intento não foi registar as quantidades como resultado, mas sim capacitar a compreensão do alinhamento e envolvimento triangular, composto por organização, colaboradores e a marca. Normalmente, são realizadas tendo como base um universo de estudo pequeno de entrevistados e quando o objetivo do estudo é alcançar os colaboradores.

No que concerne à pesquisa quantitativa, este tipo de pesquisa segue modelos padronizados de investigação, como os questionários com resposta de múltipla escolha.

No entanto procurava-se um modelo que permitisse compreender a opinião dos recursos humanos acerca da empresa ou organização.

Segundo Bogdan e Taylor (1982: 41), “um campo que era denominado por questões de mensuração, definições operacionais, variáveis, testes de hipóteses e estatísticas, alargou-se, para contemplar uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das perceções pessoais. Designamos esta abordagem por “investigação qualitativa”.

As características mais comuns na investigação qualitativa, não se afasta do que Curtis e Mays (2013), referem da perspetiva fenomenologista, sendo: o investigador como o principal instrumento; uma investigação descritiva; maior interesse pelo processo do que pelos resultados da recolha de dados. Tende a analisar os dados indutivamente; compreender os fenómenos, a partir da perspetiva dos participantes e a utilização da perspetiva indutiva na análise dos dados.

Esta abordagem trabalha essencialmente numa abordagem humana, ou seja, sobre os valores, os hábitos, as crenças, as atitudes e opiniões do indivíduo. A fala é um elemento essencial, na pretensão de compreender, profundamente as lógicas de ação, das atitudes que asseguram aos membros de uma determinada sociedade a atuação no seu quotidiano (Boutin et al., 2013).

A importância de uma investigação qualitativa detalhada reside na necessidade de se compreender o fenómeno em profundidade e de, através desta, se obter conhecimentos significativos sobre circunstâncias e diferenças (Carson et al., 2001) e ainda, na constatação, conforme evidenciado por Gummesson (2000), de que, a partir dos estudos de natureza qualitativa, é possível atingir bons avanços empíricos e teóricos, assim como intervenções críticas e úteis, “observar que a aprendizagem não se refere somente ao conhecimento que a pessoa obtém dela mesma, mas também inclui o conhecimento de outras pessoas, processos de grupo e funcionamento organizacional” (Lobos, 1975: 27). Assim, é possível obter indicadores importantes sobre as atitudes e perceções dos colaboradores a vários níveis hierárquicos e também compreender os processos de gestão da marca. O desenrolar deste processo, foi composto por 3 etapas:

1ª – Fase exploratória, composta por distintos momentos: identificação do problema de investigação, formulação das questões de investigação, definição dos objetivos da investigação, lista de conhecimentos e competências a adquirir, formulação das hipóteses, metodologia da investigação (variáveis a observar, fontes de dados e os métodos de recolha, registo e análise de dados);

2ª – Fase analítica, metodologia da investigação analítica (recolha, registo e análise das informações) e interpretação dos resultados;

3ª – Fase conclusiva, confirmação das hipóteses de investigação, verificação dos objetivos alcançados, discussão dos resultados, exposição das conclusões e recomendações, apresentação de investigações futuras, reconhecimento das limitações da investigação.

Os dados tratados são primários, uma vez que foram obtidos por inquérito realizado junto dos colaboradores da organização. A abordagem foi realizada no sentido de compreender o que as PME fazem quando confrontadas com os desafios do EB.

A escolha regeu-se pela natureza de investigação, que envolveu construções de significados pelas pessoas, por se pretender construir teoria sobre a gestão da marca corporativa no contexto de PME alicerçada nas perceções e práticas efetivas dos seus atores, por permitir compreender o comportamento, e por permitir alcançar o nível de penetração requerido para uma compreensão em profundidade do problema.

Os estudos de caso, são particularmente apropriados para o estudo de áreas novas de investigação. A investigação de estudo de caso tem a vantagem de proporcionar uma descrição, diretamente obtida, de uma situação de gestão baseada em entrevistas. Atente-se que a nível nacional, para a abordagem que se pretende estudar no contexto de PME em Portugal, está disponível pouca informação literária. Posto isto, importa justificar a natureza desta investigação: exploratória, descritiva e analítica. A seleção das pessoas se

propositadas, reside na escolha de casos ricos de informação para o estudo com profundidade. Segundo o mesmo autor, a amostra permitiu que cada caso fosse tratado com singularidade e que se fosse possível encontrar padrões comuns importantes e transversais aos casos estudados.

3.2 Justificação da estratégia do estudo de caso

O estudo de caso, recorreu a um método qualitativo, uma vez que se pretendia aprofundar uma unidade individual. A escolha deste método também visou responder a questões que o investigador não dominava ou detinha qualquer controlo sobre o fenómeno em estudo. Este método pretendeu também analisar se existe ou não, alinhamento e envolvimento dos colaboradores com a marca. Foi uma ferramenta utilizada por forma a entender como e quais os motivos que levam a uma determinada decisão. Conforme Yin (2009) o estudo de caso consiste numa estratégia de pesquisa que abrange tudo em abordagens específicas de colheita e análise de dados.

Este método é útil quando o fenómeno a ser estudado é amplo e complexo, e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente, neste caso, a AutoRibeiro. Tratou-se de um estudo empírico que procurou testar uma teoria, e teve como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas. Através delas o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações (Oliveira, 2019).

Os estudos de caso poderão ser:

Exploratórios: quando se pretende encontrar dados prévios sobre um determinado assunto estudado. Os estudos de casos explanatórios, dá-se quando se utilizam considerações rivais, onde existem diferentes perspetivas, ampliando as hipóteses de que o estudo seja um modelo exemplar (Coelho et al, 2018).

Estudos descritivos: cujo objetivo é descrever o estudo de caso (Yin, 2001).

Estudos analíticos: quando se tenciona interrogar ou criar teorias que vão procurando (re)construir ou desenvolver novas teorias que irão ser confrontadas com outras já existentes, levando neste sentido a avanços do conhecimento (Coelho et al, 2018).

Este estudo de caso, foi exploratório, visando saber se a marca da organização em estudo, possui ou não características que façam dela uma marca de sucesso.

3.3 Justificação da escolha da empresa

A investigação qualitativa focaliza-se tipicamente no estudo de amostras relativamente pequenas, selecionadas de forma propositada (Patton, 2014). Para este autor, a lógica e o poder da amostragem propositada residem na seleção de casos ricos em informação para o estudo em profundidade de um determinado fenómeno. Tais casos são aqueles com que se pode aprender muito sobre as questões de importância central para o propósito da investigação.

Nas amostras de reduzida dimensão, uma heterogeneidade de situações pode gerar dificuldades (Patton, 2014). Da mesma forma, Tavares (2016: 153) entende que uma amostragem permite que uma descrição de cada caso seja documentada a singularidade de cada caso e sejam identificados padrões comuns importantes transversais aos casos estudados e derivados os seus significados a partir da sua emergência da heterogeneidade das situações. Pretendeu-se recolher informações que elucidassem sobre variações bem como reconhecer padrões comuns relevantes. Não se procurou, no entanto, construir amostras estatisticamente representativas do universo do setor.

Quanto ao objeto de estudo, incidiu sobre uma empresa PME capaz de satisfazer cumulativamente à data da investigação os requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

3.4 Procedimentos do estudo de caso

Segundo Yin (2009), na investigação de estudos de caso, a evidência pode obter-se a partir das suas principais fontes: documentação, entrevistas, observações indiretas. As principais fontes de informação utilizadas na investigação são as Entrevistas, documentação e a observação.

Foram definidos *à priori* os procedimentos e requisitos a seguir quanto à recolha de dados, por forma a assegurar um caminho com uniformidade de atuação e de comparação de resultados recolhidos.

A recolha de informações centrou-se na empresa AutoRibeiro, Lda., uma PME, localizada na freguesia de Canelas, concelho de Vila Nova de Gaia. A seleção da empresa deveu-se ao facto de ser líder no sector e cumprir os requisitos que a caracterizam como PME.

3.4.1 Acesso à empresa

O acesso à empresa em estudo foi relativamente fácil em termos geográficos, ainda que condicionado em termos de disponibilidade, face aos compromissos por estes previamente estabelecidos. No entanto, o apoio foi total no desenvolvimento deste estudo de caso. A sensibilidade para a recolha e interpretação das informações depende, segundo Tavares (2016: 158), “da imersão do investigador no contexto de estudo”, por forma atribuir relevância quanto aos dados e na capacidade de compreender e separar o que é mais pertinente do que não é.

O pedido para a realização do estudo de caso foi realizado a partir de um primeiro contacto presencial, após prévio agendamento por contacto telefónico. Este primeiro contacto foi estabelecido com o departamento de recursos humanos, tendo o autor sido muito bem acolhido, mostrando a empresa agrado pelo objeto de estudo. Neste sentido, e até para uma melhor compreensão do que era o pressuposto desta investigação, foi remetida por email a natureza da investigação, a sua importância, bem como os objetivos visados.

3.4.2 Entrevistas

A recolha da informação necessária para o estudo, requereu a realização de entrevistas em profundidade cara-a-cara e a análise de um número limitado de fontes, que permitiram obter uma quantidade apropriada de dados (Patton, 2014). A importância da sua aplicação segundo Stokes (2000), reveste-se no facto de as entrevistas com profundidade apresentarem provas da sua utilidade no campo de investigação.

Estas foram realizadas pelo próprio investigador, de forma pessoal e com apoio de um guião de entrevista semiestruturado, único e estruturalmente idêntico para cada grupo de entrevistados nos três níveis hierárquicos (nível institucional, nível tático e a nível operacional). Os guiões foram antecipadamente testados com o intuito de validade e de forma a poderem avaliar a sua adequação ao meio e perceber como melhorar, antes da sua aplicação.

A entrevista, procurou obter descrições do entrevistado por forma a interpretar o significado e práticas do objeto de estudo, nomeadamente com preponderância a perguntas abertas e o foco em situações específicas e sequenciais de ação do entrevistado. A opção de perguntas abertas, tem o objetivo de obter do entrevistado, informações com maior profundidade possível, por forma a compreender a conduta.

Este tipo abordagem foi especificamente ajustado, já que possibilitou compreender o conceito que os entrevistados usam como base para os seus pontos de vista ou crenças sobre o tema, ou seja, procurou examinar com o detalhe possível as atitudes, opiniões, motivações e práticas da marca da organização. Os guiões elaborados das entrevistas, possibilitaram explorar a componente conceptual ampla dos processos da marca efetivamente utilizados, constando em anexo.

3.4.3 Observação

A observação naturalista é um método descritivo, que examina detalhadamente e com rigor o comportamento da pessoa em contexto do seu habitat natural. Esta observação, apresenta vantagens como observar ocorrências no habitat natural e o comportamento dos indivíduos observados não será afetado pela inibição e ansiedade.

Quanto às desvantagens reside a dificuldade da replicação; o controlo sobre as variáveis é baixo, pelo que a relação causa-efeito são apenas suposições; se os participantes têm consciência de que estão a ser observados, o comportamento pode deixar de ser natural e um observador apenas, é difícil verificar a autenticidade e fidelidade dos dados.

O investigador poderá assumir dois tipos de comportamento, em que um pode ser observador participante (integra as atividades) e outro como observador não participante (não participa nas atividades observadas).

A observação direta consiste na observação recomendada para a investigação de fenómenos nas PME (Yin, 2015). Neste estudo de caso, foi aplicada uma observação não-estruturada e não-participante. A empresa em causa foi observada nas diversas visitas realizadas, onde se presenciaram algumas atividades relacionadas com a marca, como a organização e produção dos produtos da marca, os elementos da marca, entre outros.

3.5. Procedimentos de análise e interpretação

O estudo, em larga medida, visou compreender o significado que os empresários atribuem à marca e à gestão da marca. Este estudo, teve o apoio e suporte no estudo e investigação levada a cabo por Tavares (2016).

O instrumento analítico dos estudos de caso “internos”, onde a compreensão do caso em si é o principal objetivo, pretendeu também perceber melhor os fenómenos mais gerais.

Foi utilizado um processo basilar de identificação de temas e de codificação dos dados de acordo com um sistema de categorias, tendo em vista o desenvolvimento de sínteses, que sustentou a análise dos dados. Procedeu-se a uma análise temática dos dados, no sentido em que se consideraram apenas as informações relacionadas com o sistema de categorias adotado com o modelo de investigação da gestão da marca (Tavares, 2016: 163).

A interpretação direta é um dos instrumentos analíticos dos estudos de caso “intrínsecos”, onde a compreensão é o principal objetivo. Foram realizadas notas de impressões no campo da investigação, que constituíssem de alguma forma como informação relevante para a análise da observação dos resultados.

Os quadros 1 e 2, constantes nos apêndices, apresentam a definição e a forma de operacionalização de um conjunto de conceitos utilizados na recolha, análise e discussão dos dados, bem como para a conceptualização da gestão da marca no contexto da PME, inspirado em Tavares (2015).

Como apoio informático, recorreu-se ao *software* NVIVO, versão 10, para analisar os dados qualitativos. A utilização deste tipo de software foi defendida por Gummesson (2003), que admitiu a vantagem de poder aumentar a velocidade e a eficácia do processo de interpretação de dados.

3.5.1. Caraterização dos procedimentos

A seleção da empresa para o estudo de caso assentou nos seguintes pressupostos: Experiência com a marca (a PME ter um envolvimento na gestão da marca há, pelo menos, 10 anos) e na receptividade à investigação,

As principais fontes de informação que serão utilizadas na investigação empírica, foram as entrevistas; documentos e Relatórios e a observação.

Foi realizado um cronograma das várias atividades na realização empírica do estudo de caso, contemplando os seguintes aspetos: visitas à empresa; as pessoas a entrevistar; criação e gestão da base de dados e a elaboração do guião das entrevistas do estudo de caso.

Quanto às perguntas, caracterizam-se por ser de resposta fechada e de resposta aberta, para permitir uma maior profundidade de informações, uma vez que se pretendeu compreender as perceções comportamentais.

Numa primeira etapa, realizou-se uma entrevista ao gestor da marca (responsável pelo departamento de *marketing*), de forma a tentar perceber a visão, missão e objetivos pretendidos com a marca. Ou seja, permitir explorar a natureza ampla dos processos de marca efetivamente levados a cabo. As entrevistas, duraram em média 12,5 minutos, sendo que a duração máxima foi de 23:15 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e alvo de transcrição, uma vez que foram importantes para validar as informações.

A observação decorreu aquando do contato com a organização, com foco nos momentos das entrevistas. Segundo Yin (2009), a observação direta tem sido muito recomendada para a investigação de fenómenos das PME. Nas visitas à empresa, foram realizadas observações de atividades apenas relacionadas com a marca.

A recolha de informação literária, foi realizada a partir de várias ferramentas disponíveis *online* (RCCAP, ABI/INFORM, b-on, Google Académico, entre outras), e de obras publicadas, algumas delas já indicadas na bibliografia e *webgrafia*. A pesquisa decorreu ao longo de todo o estudo, com via a obtenção de informação atualizada.

Após esta etapa, realizou-se junto da empresa selecionada, um estudo a vários níveis. Inicialmente, foi realizada uma abordagem junto dos líderes da organização, de forma a auferir a estratégia existente em cada nível de organizacional sobre a marca. Depois procurou-se perceber se existem indicadores “*Balanced Scorecard Internal Branding*” utilizados no sentido de mensurar o envolvimento e o alinhamento entre o topo hierárquico e o nível operacional. No caso dos já realizados, procurou-se perceber que técnicas e metodologias são utilizadas na sua avaliação.

Convém reforçar que as entrevistas foram realizadas sob anonimato, preservando a identidade e reforçando a sinceridade destes. Realizadas as entrevistas, o passo seguinte foi o tratamento da informação recolhida e a avaliação do alinhamento entre as expectativas e a perceção, a nível interno. Desta forma, foi possível perceber qual o envolvimento dos colaboradores com a organização.

Por fim, foi levada a cabo uma análise crítica aos resultados obtidos e uma confrontação com o alinhamento estratégico da empresa. Simultaneamente, foi efetuada uma comparação com os demais estudos realizados trabalhos neste sentido.

O resultado obtido e as suas conclusões, foram dadas a conhecer à empresa acolhedora deste trabalho, de forma a poder servir de orientação e informação no sentido de perceber o nível a que esta se encontra face ao alinhamento e o nível de envolvimento dos colaboradores com a marca da organização.

Análise do estudo de caso

A análise de dados consiste na técnica principal neste estudo, um procedimento clássico de análise do material escrito, resultante das entrevistas realizadas e da observação (Flick, 2005).

A análise de conteúdos consistiu na comunicação, cuja presença significam de certa forma o alcance do objetivo analítico. Esta será realizada em três momentos: primeiro momento, pré-análise; segundo momento, exploração do material e como terceiro e último momento como tratamento dos resultados. A pré-análise, refere-se à fase de organização, de operacionalização e sistematização das ideias iniciais de modo a levar a um esquema mais concreto possível no desenvolvimento desta pesquisa de acordo com Bardin (2009). Nesta fase realiza-se uma leitura avulsa, uma recolha de dados a vários níveis, bem como uma observação prévia do local objeto de estudo, onde vão surgindo as primeiras abordagens e interrogações. Posteriormente, a exploração do material recolhido, consistiu na análise e tratamento de dados obtidos.

A categorização foi realizada de acordo com as questões de investigação levadas a cabo. As subcategorias (várias questões), serviram de guião às entrevistas.

4. Questões de investigação e modelo de análise

O EB consiste num processo contínuo através do qual se pretende que os colaboradores da empresa entendam “quem” e o “que” está por detrás da proposta de valor da marca. O *branding* interno raramente é analisado, apesar de desempenhar um papel crucial no sucesso da marca. Este deverá ajudar a traduzir os elementos da marca da empresa em atitudes e comportamentos adequados dos colaboradores. Se tal for realizado de uma forma correta, cria-se um ciclo virtuoso: atrai colaboradores que amam a sua marca, os colaboradores irão contribuir para a gestão da marca e comunicar a mesma aos seus parceiros e clientes, fortalecendo-a, desta forma, e atraindo colaboradores ainda melhores.

Posteriormente procurou-se alinhar este trabalho com a pergunta central que visa compreender qual a importância que o EB tem para o sucesso da marca corporativa no contexto da PME, nomeadamente no setor metalúrgico.

Após uma revisão da literatura exaustiva e por forma a responder ao objeto de estudo, partindo do princípio de que outras variáveis não condicionam este estudo, foi criado o seguinte quadro teórico, com quatro questões centrais, por forma articular a revisão da literatura com as entrevistas:

Quadro 1- Perguntas centrais

Q.1	Possui a marca AR, características de EB?
Q.2	Tem uma estrutura com proposta de valor?
Q.3	A marca do empregador visa uma organização sustentável?
Q.4	EB possui elementos determinantes na intenção de permanecer?

Fonte: Elaboração própria.

O grande desafio foi, através do processo interno de gestão da marca, alinhar e motivar os colaboradores da empresa, por forma a que os valores estejam em sintonia com os valores dos clientes. Tendo sido identificada uma necessidade de se compreender a teoria da gestão da marca no contexto de PME, o problema de investigação vital deste estudo de caso, é:

- Como e porquê o EB pode contribuir para o sucesso da marca corporativa, no contexto da PME?

Em concreto, a partir da pergunta de investigação formulada, foram identificadas questões centrais das quais se elaboraram subquestões destinadas a obter informações específicas.

Para responder à questão central de todo o trabalho, foram identificadas 4 questões centrais de investigação e destas resultaram 37 subquestões. Convém realçar que a última questão foi subdividida em 5 temáticas, conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Resumo das Questões de investigação

Q.1	Possui a marca AR, características de EB?	
	SQ1a	Qual a visão e a missão da marca
	SQ1b	Quais os valores inerentes à marca?
	SQ1c	Valores pessoais que transmite?
	SQ1d	Quais as principais expetativas criadas pela empresa?
	SQ1e	As expetativas criadas pela organização, estão a corresponder ao esperado?
	SQ1f	As expetativas dos colegas, correspondem ao esperado?
	SQ1g	Que motivos poderiam levar a deixar a empresa?
	SQ1h	Que motivos poderiam levar os colegas a deixar a empresa?
	SQ1i	Esta empresa foi a primeira opção de escolha ao nível profissional?
	SQ1j	Hoje estaria disposto a ir para outra empresa trabalhar no mesmo setor?
	SQ1l	Que empresas gostaria de ir trabalhar nas mesmas condições além da AR?
	<u>SQ1m</u>	Os colegas mudariam de organização?
Q.2	Tem uma estrutura com proposta de valor?	
	SQ2a	A AR é vista como atrativa pelos atuais e potenciais colaboradores?
	SQ2b	Há rotatividade?
Q.3	A marca do empregador visa uma organização sustentável?	
	SQ3a	A organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e relações de longo prazo entre o empregador-empregado?
	SQ3b	A organização valoriza a cocriação e o diálogo entre o empregador e o empregado no desenvolvimento organizacional sustentável?

	SQ3c	Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?
Q.4	EB possui elementos determinantes na intenção de permanecer?	
	Dimensão de Desenvolvimento (DD)	
	SQ4a1	Obtém reconhecimento por parte dos superiores?
	SQ4a2	Obtém reconhecimento por parte dos colegas?
	SQ4a3	É capaz de reconhecer os outros?
	SQ4a4	Considera que estagiar na AR funcionou como trampolim para um futuro emprego?
	SQ4a5	Ganha experiências relevantes para potencializar minha carreira?
	SQ4a6	Potencia experiências relevantes para os colegas?
	SQ4a7	Sente-se bem consigo próprio, como resultado de trabalhar para a AR?
	SQ4a8	Sente-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para a AR?
	Dimensão Social (DS)	
	SQ4b1	Trabalha em um ambiente feliz ou alegre ou divertido?
	SQ4b2	Tem um bom relacionamento com os inferiores e ou superiores?
	SQ4b3	Tem um bom relacionamento com os colegas ou pares?
	SQ4b4	Há diálogo entre os vários níveis?
	Dimensão de Interesse (DI)	
	SQ4c1	Trabalha em um ambiente estimulante e desafiador?
	SQ4c2	Trabalha em uma empresa que inova novas práticas de trabalho com visão de futuro?
	SQ4c3	A empresa produz produtos e serviços de alta qualidade?
	SQ4c4	A empresa produz produtos e serviços inovadores?
	Dimensão Económica (DE)	
	SQ4d1	Há perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção), dentro da empresa?
	SQ4d2	Há perspectiva de promoção criadas aos outros?

	SQ4d3	Há perspectivas de estabilidade de emprego nesta empresa?
	SQ4d4	O salário e benefícios são atraentes?
	Dimensão de Aplicação (DA)	
	SQ4e1	Há oportunidade de aplicar o que foi apreendido na escola/faculdade?

Fonte: Elaboração própria.

A partir deste quadro orientador, foi necessário articular as questões entre os vários níveis hierárquicos. Neste sentido, criou-se um quadro, conforme retratado no quadro 3.

Quadro 3 - Alinhamento de pergunta entre os 3 níveis hierárquicos

Questão (Q)	Subquestão (SQ)	Nível Institucional (NI)	Nível Intermédio (NIm)	Nível Operacional (NO)
1	SQ1a	IIP3	IIP2	IIP2
	SQ1b	IIP4	IIP3	IIP3
	SQ1c	IIP7	IIP4	IIP4
	SQ1d	IIP17	IIPP4	IPP6
	SQ1e		IIP21	IIP26
	SQ1f			IIP27
	SQ1g	IIP5	IIP22	IIP28
	SQ1h			IIP29
	SQ1i	IIP17	IP5	IP5
	SQ1j	IP5	IIP24	IIP31
	SQ1l			IIP31
	SQ1m			IIP32
2	SQ2a	IIP5	IIP22	IIP28
	SQ2b	IIP6	IP4	IP4
3	SQ3a	IIP8	IIP6	IPP8
	SQ3b	IIP9	IIP7	IIP9
	SQ3c	IIP5	IIP1	IIP1
4	SQ4a1	IIP20	IIP18	IIP21
	SQ4a2			IIP21
	SQ4a3			IIP22
	SQ4a4	IIP6	IIP19	
	SQ4a5	IIP6	IIP19	IIP23

	SQ4a6			IIP24
	SQ4a7			
	SQ4a8		IIP20	IIP25
	SQ4b1	IIP10	IIP8	IIP10
	SQ4b2	IIP11	IIP9	IIP11
	SQ4b3	IIP12	IIP10	IIP12
	SQ4b4		IIP7	IIP9
	SQ4c1	IIP13	IIP11	IIP13
	SQ4c2	IIP19	IIP17	IIP20
	SQ4c3	IIP4		
	SQ4c4	IIP18	IIP16	IIP19
	SQ4d1	IIP17	IIP15	IIP17
	SQ4d2			IIP18
	SQ4d3	IIP16	IIP14	IIP16
	SQ4d4	IIP15	IIP13	IIP15
	SQ4e1	IIP14	IIP12	IIP14

Fonte: Elaboração própria.

Os códigos que interligam as questões de estudo e os níveis hierárquicos foram agrupados em dois grupos (I e II), e posteriormente ordenadas por ordem numérica as questões, constantes em apêndices 1, 2 e 3.

5. Análise e discussão dos resultados

Foram realizadas 14 entrevistas na AR, em Vila Nova de Gaia. Estas foram subdivididas em três níveis hierárquicos, sendo realizadas ao nível do topo hierárquico 1, ao nível intermédio 3, e ao nível operacional as restantes 10.

Nesta amostra, foram concretizadas 10 entrevistas de colaboradores do sexo masculino e 4 do sexo feminino, sendo predominantemente ao nível operacional do sexo masculino (9 homens) e ao nível intermédio foram todas realizadas pelo sexo feminino. As entrevistas tiveram uma duração média aproximada de 15 minutos.

5.1 Configuração dos dados por questão de investigação

5.1.1 Q.1 Possui a marca AR, características de *Employer Branding*?

Para responder a esta pergunta, e segundo a revisão da literatura, foram definidas para este trabalho 6 características essenciais do EB; Visão e Missão; os Valores; as Expetativas; o Abandono; a Motivação e a Atratividade.

Neste sentido, surgiu a necessidade de realizar 12 perguntas. Em termos globais, pode-se considerar que em nenhum nível hierárquico se conseguiu definir qual a visão e missão da marca.

Ao nível do institucional (NI), quando se perguntou qual a visão e missão da marca. As respostas demonstraram que a AR ainda não definiu. Percebeu-se que a empresa se tem focado no mercado de bombeiros, que procura posicionar-se em termos diferenciadores ao procurarem “fazer o melhor material médico possível, tendo em conta os utilizadores e também os pacientes”, e tornar “funcional...”, “confortável para as pessoas que estão a utilizar”.

Ao nível intermédio (NI_m), constata-se que estes elementos não estão bem definidos, uma vez que não têm certeza na resposta (#2): “acho que a visão que a marca tem é crescer no mercado intercomunitário, essencialmente”, (#3) “ajudar outros profissionais a salvar vidas” e (#13) “nível da visão e da missão..., inovação, qualidade e servir os nossos parceiros e clientes com honestidade, com qualidade, sempre inovando os nossos produtos”.

Quando se questionou se conheciam os valores associados à marca, muitos não conseguiram responder imediatamente, tendo sido necessário explicar. No entanto, conseguiu-se obter ao NI, que os valores inerentes à marca são: “Qualidade logo à cabeça, inovação, sustentabilidade, honestidade e transparência”. Nos outros níveis, apenas 6 em

13 entrevistados conseguiram identificar, pelo menos, um valor inerente à marca (Qualidade e honestidade no NO acrescentando no NIm a inovação e transparência. Apenas uma pessoa, identificou 3 dos 5 valores identificados ao NI. Os restantes 7 colaboradores desconheciam os valores inerentes à marca AR.

Quando questionados que tipos de valores pessoais procuravam transmitir, estiveram mais próximos dos valores identificados pelo NI, entre eles: “Honestidade, Qualidade, Transparência, Amigo, Ajuda, Humildade, camaradagem, gestão, União, Sinceridade, Zelo, Objetividade, Estabilidade, Superação, Teimosia e Perseverança” e segundo o NI “aqueles que estão cá, há mais anos, que sente, a AR, como sendo já deles. Sentem esta primazia pela qualidade, que já lhes foi incutida”.

No que respeita às expectativas criadas pela empresa, consistem numa característica identificada, uma vez que todos afirmaram que estão a corresponder positivamente, quer a nível pessoal quer em termos percebidos dos colegas. As expectativas que os entrevistados identificaram com maior incidência foram o crescimento: “crescimento da empresa nós vamos também ser valorizados” e “expansão”. Segundo NI, uma das principais preocupações “(...) é garantir, que até ao último dia útil do mês, o vencimento está sempre na conta, isso é sagrado, nível de bem-estar, a nível do fardamento, eventos ao longo do ano, sobretudo na altura do Natal” e “qualquer trabalhador aqui sabe que vai ter a oportunidade de trabalhar numa empresa que está a crescer e que vai ter outras possibilidades de acumular outras funções”.

Quando os entrevistados foram questionados sobre os motivos que poderiam levar ao abandono da organização, constatou-se que metade não deixariam a organização e enquanto a outra metade, deixaria a empresa por questões financeiras de “oferta melhor” ou “salário melhor”. Quando questionados em relação aos colegas, na sua maioria disse que sim, que se abandonassem seria seguramente por questões financeiras. Apenas um entrevistado revelou que deixaria a organização se tivesse outro desafio como “uma chefia que tive hipótese e não quis, muitas coisas... trabalhar na Mercedes, por exemplo”. É de realçar que muitos dos entrevistados que disseram que não saiam da organização, são motivados pelo fato de terem já muitos anos de casa.

No campo motivacional, compreende-se que são muito poucos os que poderiam deixar a organização por outra dentro mesmo setor de atividade e nas mesmas condições (ou seja, 3/13 entrevistados pensariam em deixar). Neste sentido, pode-se afirmar que a AR tem conseguido cativar face aos concorrentes, melhores perspetivas. Já quando questionados se os colegas deixariam a empresa por outro setor de atividade e nas mesmas condições que a AR oferece, percebeu-se que a concorrente TecLife, tem conseguido atrair

trabalhadores da AR, como relata um colaborador que “muitos têm ido direto para a TecLife ou vão para outro concorrente”. Outro colaborador entrevistado referiu que “isso aqui há disso todos os dias... o único problema é que a Teclife fica longe...Fica em Albergaria”. Neste sentido, a AR tem mostrado preocupações em trabalhar mais e melhor os benefícios dos seus colaboradores como nos expressa a responsável de RH “estamos já a trabalhar, a ver se no próximo ano temos um pacote de benefícios que complemente o salário.”

Ao nível da atratividade, quando questionados se a AR tinha sido a primeira escolha, ao nível operacional apenas 4 dos 10 disseram que não, o que demonstra a capacidade de atrair colaboradores. E dos que revelaram não ter sido a primeira escolha, dois disseram que não deixariam a empresa. Assim, pode-se afirmar que tem conseguido reter os recursos. Ao nível intermédio, nenhum dos entrevistados, revelou ser a AR a sua primeira escolha. relativamente ao abandono da empresa, apenas um entrevistado referiu que deixaria a empresa e que seria por motivos financeiros mais vantajosos.

5.1.2 Q.2 Tem uma estrutura com proposta de valor?

Para compreender esta questão, procurou-se compreender se existia ou não rotatividade dentro da organização e se os colaboradores sentem que a organização é apetecível para potenciais colaboradores.

Quanto à rotatividade, questionou-se, se já tinham desempenhado outras funções dentro da organização. Percebe-se que a NIm, os colaboradores foram especificamente contratados para desempenhar as suas funções atuais, não visando outras funções. Não obstante, existe um outro colaborador que possa ter executado outras funções (polivalente).

Já no NO, cerca de 50% referiu ter já desempenhado outras funções às atuais.

Se relacionarmos isto com o fato de, se a organização potencializar experiências que potenciem as suas carreiras, o NI afirma perentoriamente “aqui sabe que vai ter a oportunidade de trabalhar numa empresa que está a crescer e que vai ter outras possibilidades de acumular outras funções”, “nós ensinamos, nós formamos e podem crescer”.

Nesta abordagem, percebe-se que ao NO, com exceção de um colaborador, todos os outros sentem que a organização lhes potencia a carreira.

5.1.3 Q.3 A marca do empregador visa uma organização sustentável?

Atualmente, cada vez mais, é necessário entender se as organizações adotam práticas sustentáveis. Neste sentido, para responder a esta questão, procurou-se abordar os três níveis e perceber, se de facto, há ou não um alinhamento nesta matéria. Para tal, perguntou-se se a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável, bem como relações de longo prazo, se a mesma valoriza a cocriação e o diálogo nesta matéria e, por último, compreender quais são as principais preocupações que a marca tem com os colaboradores da empresa.

Ao nível de relações, segundo 12 dos 14 entrevistados, a organização tem promovido relações de longo prazo entre o empregador-empregado. A opinião dos restantes dois colaboradores, prende-se com o fato de a empresa estar a crescer em termos de recursos humanos. Dado este facto, desconfiam “que haja aí certos sítios que a chefia saiba quem é o Zé ou o Joaquim”. Apesar do NI, ter esta preocupação “a maioria das pessoas está cá há bastante tempo. Sim, espero bem que sim, pelo menos transmito isso”.

Ao nível do desenvolvimento organizacional sustentável, pode-se dizer também que de modo geral, os colaboradores sentem que a organização os tem promovido. O NI revela que “desenvolvimento sim, principalmente na parte do departamento técnico existe e muitas vezes os colegas do técnico, vão à produção, vão falar com os próprios colaboradores, colegas de transformação para perceberem o que é que exatamente é preciso, onde está a dificuldade, o que é que há, o que é que não há a fazer, sei que é preciso fazer esse diálogo”.

Ao nível do desenvolvimento sustentável, sabe-se que a AR está há cerca de um ano e meio a implementar o KAIZEN nas suas instalações. Foi possível através da observação, constatar o desagrado e a resistência dos colaboradores à sua implementação.

Quanto a valorização da cocriação bem como o diálogo entre o empregador e o empregado, o NI diz que “o diretor de produção e as próprias chefias têm reuniões diárias e existe também uma reunião todos os dias de manhã entre as chefias e os colaboradores para transmitir os objetivos, para perceberem como estão as coisas, o que é para fazer o que há a fazer, onde estão os atrasos, portanto sei que existe esse tipo de diálogo todos os dias de manhã, ajuda para haver aqui uma maior partilha das dificuldades, o que é que está acontecer para o conhecimento começar de baixo para cima”, e de facto praticamente todos os colaboradores à exceção de um, afirmam que existe diálogo, como também afirmam existir co-criação dentro da organização.

Por último, quando questionados acerca das principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa, o NI diz que se preocupa em lhes garantir o

vencimento sendo este “sagrado”, “fardamento com maior qualidade”, “nível de EPI’s”, “cacifos, balneários, refeitório”, “eventos ao longo do ano como o Natal” e uma carreira “nós ensinamos, nós formamos e podem crescer e ficar connosco”.

Nesta mesma questão, constata-se que todos os colaboradores sentem que a marca se preocupa em lhes proporcionar acima de tudo “estabilidade” e uma “marca em si que tem confiança e isso espelha para fora”, “patrões são amigos dos funcionários”, “são atenciosos com os empregados”, “marca com qualidade”, “AR, prontos... é familiar”. Outros numa visão mais estratégica, dizem que a marca se preocupa por ser uma marca de “referência no mercado de emergência pré-hospitalar”, “transformação de viaturas de automóvel” e uma marca “líder nacional”.

5.1.4 Q.4 *Employer Branding* possui elementos determinantes na intenção de permanecer?

Por último, para se constatar se a AR seria uma marca de sucesso, foram definidos elementos determinantes do EB na intenção de permanecer no mercado.

Foram identificadas 5 dimensões importantes:

- Dimensão de Desenvolvimento (DD);
- Dimensão Social (DS);
- Dimensão de Interesse (DI);
- Dimensão Económica (DE) e
- Dimensão de Aplicação.

Para a primeira dimensão (DD), foi focado o reconhecimento, a valorização da carreira e o sentimento de trabalhar na marca AR. Quanto ao reconhecimento, o NI referiu que “Sim”, e reforça que “se fizerem um bom trabalho podem ficar cá”. O NI_m, é aquele que demonstra obter menor reconhecimento pelos superiores como diz um colaborador: “não pelos superiores, superiores”. Apenas um entrevistado deste nível considera ter o devido reconhecimento. No NO, todos manifestaram ter o reconhecimento dos seus superiores, da mesma forma que reconhecem o trabalho realizado por parte dos colegas, estes também dizem saber reconhecer o trabalho dos outros, com exceção de um colaborador que disse não ver reconhecido o seu trabalho, como também diz não reconhecer o trabalho dos outros. Além deste colaborador também outro frisou que a AR não lhe potencia a sua carreira, frisando até que o “trabalho é um trabalho mecanizado em que você faz isto, faz

aquilo e prontos é baseado em produtos fixos e a minha margem de produção extra é pegar nestes ou naqueles e fazer em casa”.

Em termos de bem-estar e autoconfiança e prestígio por trabalhar na AR, todos manifestaram que sim, que gostam de trabalhar na AR e que se sentem mais autoconfiantes por trabalhar nesta empresa.

Passando para a segunda dimensão (DS), o foco incidiu sobre o ambiente proporcionado pela AR, sobre o relacionamento e o diálogo entre os vários níveis hierárquicos.

O NI tem a consciência de que trabalhar num ambiente feliz, alegre e divertido “é fundamental. Cada vez mais queremos que as pessoas venham com vontade”, em termos de diálogo, como já anteriormente frisado, cria condições de diálogo e de convívio a partir de eventos que vão sendo realizados ao longo do ano.

Questionados no mesmo âmbito, os outros níveis hierárquicos, de modo geral referiram que existe um ambiente positivo e que a relação e o diálogo entre os diferentes níveis é boa. Apenas no que concerne às suas opiniões sobre o relacionamento entre os inferiores ou superiores, se apurou ser mediano. Apenas um colaborador do NO, afirmou não existir um ambiente positivo entre as pessoas.

A terceira dimensão, refere-se ao interesse (DI). Esta dimensão objetiva a compreensão do ambiente de trabalho, se o revelam positivo, mas também perceber se os colaboradores consideram que trabalham sobre um ambiente estimulante e desafiante. Objetiva-se ainda perceber se a empresa inova nas práticas de trabalho com vista o futuro e se esta gera produtos e serviços inovadores.

Então tendo em conta o NO e NI, todos veem a AR como uma empresa que está a inovar com práticas de trabalho com visão de futuro, como por exemplo, a implementação do projeto KAIZEN.

No que diz respeito à opinião dos colaboradores sobre se estes consideram a empresa estimulante e desafiadora, a maioria do NO e NI, responderam que sim. Apenas um colaborador não entendeu que o seja, e um outro considera que ainda podia ser mais, não dizendo, porém, que não seja estimulante. Já o NI, avalia que ainda têm “que trabalhar nisso. Acho que temos um ambiente, sim com alguns desafios interessantes com projetos novos, mas temos que ainda desafiar mais”.

Já em termos do desenvolvimento de produtos da empresa ou do fornecimento de serviços inovadores, a maioria dos NO e NI, frisam que a AR “dá”, “dá muita importância”, “bastante”, entre outros sinónimos.

A quarta dimensão é a dimensão económica (DE), nesta procura-se se compreender quais as perspetivas de crescimento em termos de promoção na empresa, a estabilidade que sentem na organização em termos salariais e de benefícios.

Quanto às perspetivas de crescimento, o NI diz que são “excelentes, tendo em conta que a empresa é líder de mercado”. Já nos outros níveis, o panorama mudou um pouco. em relação às expetativas de crescimento ou de promoção dentro da empresa, não é linear, 5/13 colaboradores, revelam claramente que não há boas expetativas, tendo os restantes uma visão mais positivista. Estes que são mais otimistas, vêm nos outros colaboradores exemplos de boas perspetivas, “estavam num posto e, entretanto, mudaram para outra categoria, ficaram a supervisionar uma equipa”. Apesar de GRH, frisar que “não podem todos progredir, senão daqui a pouco, tínhamos uma empresa só de chefes”.

Em termos de estabilidade, todos os colaboradores da organização, responderam de forma repentina e segura de que a AR lhes proporciona estabilidade de emprego.

No campo salarial e dos benefícios, revelou ser a questão mais sensível a todos, e que muitos hesitaram na resposta. Mesmo assim, 6/13 colaboradores responderam positivamente, só um colaborador afirmou que não. Quanto aos restantes, oscilaram entre o sim e o não, frisando que “podiam ser melhores”.

Alguns colaboradores, acreditam que em termos de benefícios a empresa oferece muito poucos, “há aqui outros benefícios que criar” uma vez que “não temos grandes benefícios”. Talvez por este motivo, reforce o facto de alguns colaboradores poderem trocar de empresa por questões financeiras.

Por último, analisou-se a dimensão de aplicação (DA). Neste nível, apenas se procura compreender se os colaboradores têm oportunidades de aplicar ou desenvolver o que possa ter sido apreendido na escola ou faculdade, ou até mesmo desenvolver uma ideia concebida dentro da organização.

Ora, questionados sobre esta matéria, um dos colaboradores respondeu que “há pessoal que está a tirar curso e nós quando há tempo e oportunidade deixamos que estes ponham em prática o que aprenderam”. O NI, diz que proporciona essas oportunidades: “Sim”, “E depois de terminar, seguramente terá outros desafios cá dentro.”

Em verdade 11 dos 13 colaboradores dizem que sim, que a AR proporciona condições para se aplicar o que foi aprendido na escola ou universidade ou até mesmo desenvolver alguma ideia.

6. Conclusão

6.1. Conclusão sobre as questões de investigação

Primeira Questão

No que diz respeito à primeira questão de investigação, no que concerne às características do EB, conseguiram ser identificadas algumas características do EB, nomeadamente as expectativas, motivação, atratividade e a vontade de permanecer, conforme foi retratado no capítulo anterior.

Mas quando se questionou sobre a visão, missão e os valores inerentes à marca, em todos os níveis se compreendeu que ainda há um longo caminho a percorrer neste sentido. Ora, todo e qualquer tecido empresarial que não tenha na sua essência definido a missão, visão e os valores da empresa, está a navegar sem um rumo previamente definido.

Em termos de missão, após questionado o próprio responsável de *Marketing*, não se deslumbra qualquer estratégia para a marca corporativa, o que tendo em conta Teixeira (2013), a missão deve ser formalmente expressa, servindo como guia de orientação.

dono que diz respeito aos valores, atributos nucleares que caracterizam a marca, serão o ponto de partida de inspiração na criação da marca (Keller, 2003). Apesar das enormes dificuldades em perceber o que seriam valores afetos à marca, após alguma orientação, conseguiram responder, ainda que de forma muito básica, transparecendo que não há um esforço no alinhamento destes atributos, de forma transversal a toda a organização. Esta lacuna, pode-se dizer que se trata de uma falta liderança clara e focada para o sucesso da marca (Seth, 1998).

Se se tiver em conta o que Kotler e Keller (2015), defendem sobre a estratégia da marca, entende-se que esta não existe, pelo menos de forma formal e, por isso, não se pode avaliar de forma credível entre o planeado e o realizado.

Por sua vez, a identidade da marca está muito mais subjacente ao fundador do que propriamente ao produto. Segundo Oliveira (2019), a marca consiste num conjunto de associações, que neste caso, podemos falar de associações primárias, aquando da conceção da marca, com o qualidade e honestidade. São elementos que são associados mais ao fundador que propriamente ao produto.

Ao nível do posicionamento da marca, todos os níveis hierárquicos mostraram sentir-se orgulhos por estarem a colaborar com a AR uma vez que falamos de uma empresa que é líder dentro do seu segmento.

Quanto ao seu compromisso com a marca, percebe-se que de modo geral os colaboradores dificilmente deixariam esta organização a não ser como culminar de uma vida profissional ou questões financeiras. E um dos elementos que são articulados ao sucesso da marca AR, pode-se dizer que é essencialmente a qualidade e rentabilidade.

Segunda Questão

A segunda questão, pretendeu analisar se este apresenta uma estrutura com uma proposta de valor nas entrevistas. Foi revelado que poucos colaboradores foram alvo de rotatividade dentro da organização, e no caso concreto do NIm, esta rotatividade não existe. Também se pretendeu verificar se a organização potencia a carreira dos colaboradores. Os resultados revelaram um sentimento muito positivo dos colaboradores quanto a este aspeto a todos os níveis hierárquicos se revelaram alinhados neste sentido.

A AR está a conseguir reter colaboradores, o que tem em muito ajudado o departamento de recursos humanos, uma vez que o EB envolve uma relação estreita entre o departamento de *marketing* e os recursos humanos, de acordo com Veloso (2018).

A AR também está a conseguir honrar o contrato psicológico e talvez, por isto, estar a ter como resposta lealdade por parte dos colaboradores segundo Morocko e Uncles (2008).

Em conclusão, não se evidencia de forma clara que a estrutura da organização implique uma proposta de valor com implicação no EB. No entanto, segundo Backhaus e Tikoo (2007), como a AR está a conseguir cumprir com as condições de trabalho prometidas, pode-se dizer que estamos perante uma marca empregadora.

Na subquestão, relativa à rotatividade, percecionou-se que não existe, à exceção do NO com alguns colaboradores, mas ao NIm, isto não se verifica de todo.

Por falta de uma clara estratégia da marca, não se pode dizer que a marca corporativa esteja ou não alinhada com a dos colaboradores. Uma promessa cumprida, eleva os índices de rotatividade segundo Moroko e Uncles (2008).

Terceira Questão

Neste campo, avaliou-se se a organização promove junto dos seus colaboradores uma marca sustentável.

De acordo com Aaker (1996a), a identidade da marca é um ativo poderoso que pode proporcionar uma vantagem sustentável e, na verdade, os recursos internos da empresa são vistos como fontes únicas para gerar uma vantagem competitiva sustentável, tornando

por isso todos os colaboradores importantes para o sucesso da organização tal como diz Hoskisson *et al.* (1999).

A organização tem reunido esforços em desenvolver estratégias sustentáveis, procurando afetar positivamente todas as partes. É importante, tal como refere Thomsen *et al.* (2011) definir e adotar estratégias corporativas sustentáveis que promovam relações de longo prazo entre todas as partes.

Foram detetadas boas relações de longo prazo, entre os vários níveis hierárquicos e entre os pares, da mesma forma que a organização valoriza a cocriação e promove o diálogo. Os colaboradores sentem que a marca lhes proporciona benefícios, como um sentido de pertença e empatia com os valores da marca, como refere Oliveira (2019). Um dos benefícios que a construção da marca traz à organização é a fomentação do intangível em tangibilidade.

Apesar de não existir um documento formal, foi possível identificar alguns benefícios psicológicos, económicos e operacionais que a AR proporciona aos seus colaboradores, como os salários, plano de carreira, cocriação, entre outros.

A empresa através do departamento de recursos humanos, parece comunicar ainda que aparentemente de forma informal, os benefícios quer racionais quer emocionais que os colaboradores podem esperar da organização, a quando a contratação, também partilhada por Preite (2013). Verifica-se um alinhamento entre os três níveis hierárquicos nestas temáticas.

Quarta Questão

Nesta última questão, procurou-se responder se a estrutura tem uma proposta de valor ao nível do EB. Para tal, procurou-se envolver 5 dimensões (DD, DS, DI, DE, DA), de forma ajustada e adaptada ao objeto de estudo.

Relativamente às dimensões DD, DS, DI, pode-se concluir que estão presentes em todos os níveis hierárquicos, ou seja, sentimento de ambiente positivo e estimulante bem como desafiador, o reconhecimento entre os vários níveis, orgulho por pertencer à empresa, bom relacionamento, o diálogo e a potencialização da carreira, uma empresa que investe em oferecer aos seus clientes, serviços de qualidade e inovadores, tal como aposta na inovação interna, nomeadamente o KAIZEN, tantas vezes frisadas nas entrevistas.

Oliveira (2019) refere que os consumidores procuram benefícios ímpares, como é o caso de prestígio e ou reconhecimento. É importante que qualquer que seja o colaborador, este se possa colocar no lugar de cliente ou potencial cliente, com intuito de propor um produto

de maior valor para o mercado para o seu consumidor. Desta forma possibilita que fique retido na mente do consumidor por largo período de tempo. Os colaboradores, sentindo que são parte integrante de qualquer que seja o projeto, vão sentir que fazer parte da construção da marca e com ela obter o devido reconhecimento. O estudo permitiu concluir que existe entre os pares e entre os diferentes níveis hierárquicos o reconhecimento do seu trabalho.

Relativamente à dimensão de aplicação, a maioria acredita que pode ser aplicado o que é apreendido na escola ou faculdade. Porém, e de acordo com a observação, ficou a sensação de que muitos colaboradores falavam tendo em conta os estagiários de escolas ou de universidades, sem considerar algum colaborador dentro da empresa. Muitos sentem que o tempo e o espaço que têm dentro da organização para desenvolver ideias é muito condicionado, supostamente por ser tudo “mecanizado”, seguramente devido à implementação do KAIZEN. Um colaborador chegou mesmo a expressar que “tem de levar para casa”. Neste sentido, ainda que as respostas sejam favoráveis, não se registaram exemplos concretos, à exceção de um caso referenciado que já é colaborador, mas que se encontra dentro do departamento administrativo.

Como dito na revisão da literatura, torna-se necessário cumprir as promessas aos atuais e potenciais colaboradores da empresa, para que esta possa despertar o maior interesse possível por integrar na equipa AR. Para isto a organização procura promover um ambiente satisfatório e motivado, tal como perspetiva Nóbrega (2016). A empresa procura por isso aumentar ao máximo a satisfação dos seus recursos humanos, por forma a conseguir reter não só os melhores talentos, como atrair outros, como recomenda Preite (2013).

Por fim, a quinta dimensão, que se relaciona com a vertente económica, indica que as pessoas dão muita importância às questões monetárias. Ainda que todos tivessem respondido, foi visível o incómodo que sentem em falar sobre esta matéria.

Todos perspetivam o crescimento da organização, até porque sentem que a empresa está a expandir-se para outras zonas do globo, o que fomenta a criação de expectativas otimistas, como uma maior estabilidade, criação de oportunidades e uma potencial progressão na carreira.

Preite (2017) defende ser importante uma clara comunicação na hora de apresentar a organização a potenciais colaboradores, quanto aos atributos, perspetivas de carreira, desenvolvimento pessoal e benefícios económicos que a organização lhe pode proporcionar, com a preocupação de ser realista. É de crer que a AR tem conseguido manter a promessa, sem defraudar as expectativas dos seus colaboradores. Neste nível, nunca poderia ficar de fora a questão sobre os salários e os benefícios. Ao nível dos

salários, muitos sentem que podiam ser superiores, mas que também não se sentem incomodados com tal facto. No entanto, este fator seria considerável para abandonar a empresa em prole de um salário mais elevado. No que diz respeito aos benefícios, são um fator que os níveis intermédio e operacional comungam da mesma opinião, ou seja, consideram que tem muito a melhorar, de modo a melhorar a atratividade face aos concorrentes.

De facto, é muito interessante este sentimento de necessidade de melhoria ser elencado não só ao nível intermédio e operacional como também ao nível institucional.

Em conclusão, apesar de existirem aspetos a melhorar, poderá dizer-se que AR possui elementos determinantes na intenção de permanecer a longo prazo.

6.2. Conclusão sobre o problema de investigação

Neste estudo de investigação verificou-se que o EB não está a contribuir de forma satisfatória, para ser uma marca de sucesso corporativa no contexto PME, uma vez que carece de um plano de *marketing* e comunicação de médio e longo prazo, pelo menos em termos formais.

O ambiente sentido na AR, é um sentimento familiar. Contudo, não deixa de ser líder do setor, estando a aproximar-se a passos largos de empresas de grande dimensão.

Será mesmo o capital humano, o maior pilar do sucesso na conceção da marca, colmatando mesmo a falta ou falha na implementação de planos de comunicação e de *marketing*.

Ao nível do alinhamento hierárquico, excepcionando a grande lacuna na transmissão da visão, missão e valores inerente à marca, parece existir sintonia entre os três níveis, embora este alinhamento ser essencialmente de cariz informal.

7. Limitações e recomendações

No que diz respeito a limitações e recomendações, apurou-se que a empresa não tem um plano de *marketing* de médio e longo prazo implementado. Como referiu Oliveira (2019), uma marca nasce de uma ideia, um sonho, uma visão do mundo e do negócio. O plano estratégico encaminha as ações da empresa na procura de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem seu sucesso.

Apesar de se procurar criar um ambiente próximo e relaxado por forma a obter a veracidade nas respostas sem qualquer tipo de condicionalismos, a verdade é que os entrevistados foram selecionados pelo departamento de recursos humanos.

A entrevista ao nível institucional foi realizada pelo responsável pelo departamento de *Marketing* e Comunicação da organização. Desta forma, não se pode garantir que exista pleno alinhamento entre o pensamento e os ideais do seu fundador.

Seria de todo interessante perceber, como os potenciais colaboradores têm conhecimento da organização e, antes de entrarem, serem desafiados a descrever quais as expectativas que têm para com a organização de forma a que, num futuro próximo, se analise a relação entre as expectativas e a realidade.

Numa das entrevistas realizadas, um colaborador revelou através da sua postura o desagrado e revolta para com a instituição. Ao contrário dos outros colaboradores que foram indicados pela responsável do departamento de recursos humanos, este colaborador ofereceu-se para ser entrevistado, pedido esse que a responsável pelo departamento de RH aceitou. Neste caso, não foram totalmente claras as intenções do colaborador ao realizar a entrevista.

A implementação do KAIZEN foi absorvida nas entrevistas. Procurou-se compreender a opinião e o sentimento dos colaboradores antes da implementação desta, bem como o sentimento após a implementação desta. Assim, compreendeu-se que o facto de existirem colaboradores com muitos anos na empresa, levou a que tendencialmente oferecessem resistência às novas metodologias implementadas

Tratando-se de uma análise interna, este trabalho carece de uma análise de mercado mais profunda, nomeadamente dos concorrentes diretos, como seria o caso da TecLife. Não foi possível obter informação suficiente a fim de se realizar uma análise de mercado mais fiável. Seria de todo interessante, compreender o que terá levado alguns colaboradores a deixarem a AR e mudarem para os seus concorrentes diretos, bem como auferir o que leva outros a sair das concorrentes ou a regressar até à AR.

Em virtude de esta organização carecer no alinhamento ao nível hierárquico quanto à visão, missão e valores, sugere-se a criação de um plano de comunicação, bem como a colocação em torno das instalações, palavras mestras sobre os principais valores inerentes à construção da marca.

Criar um manual de acolhimento, devidamente definido e disponibilizado a todos os colaboradores por forma a terem oportunidade de compreender a essência da marca seria também uma boa implementação.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Diane Publishing Company.
- Aaker, D. (1996a) *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1998a) *Marcas: brand equity : gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Gulf Professional Publishing.
- Aaker, D. (1998b) *Marcas: brand equity : gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Gulf Professional Publishing.
- Aaker, D. e Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Aaker, J. (1996) *Measuring brand Equity Across Products and Markets*, California Management Review, Vol. 38, Nº 3, Spring, pp- 102-120.
- Aaker, J. (1997) *Dimensions of Brand Personality*. UCLA:Journal of Marketing.
- Backhaus, K., e Tikoo, S. (2004). Conceptualising and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517
- Bardin, L. (2009) *Análise de Conteúdos*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. e Clark, D. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. NY: Oxford University
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bogdan, R., e Taylor, S. (1982) *Inside Out: The Social Meaning of Mental Retardation*. University of Toronto Press, Toronto: Scholarly Publishing Division.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Calisto, I. (2016) *Employer Branding: a importância de reter colaboradores*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., e Gronhaug, K. (2001) *Qualitative Employer value proposition research*. SAGE.
- Chaudhuri, A., e Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81–93
- De Chernatony, L. (2006) *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*. Great Britain: Elsevier Ltd.
- De Chernatony, L. e McDonald, M. (2012) *Creating Powerful Brands*. New York: Routledge.
- Coelho, S., Caetano, M. e Coelho A. (2018) *Consumo cultural nas práticas juvenis*. Curitiba: Editora Appris
- Collectif, Fraenkel, B., e Legris-Desportes, C. (1999) *Entreprise et semiologie. Analyser les sens pour maîtriser l'action*. Paris: Dunod.

- Committee, G. B. P. H. of C. E. A. (2007) *Pre-budget 2006 and the Stern Review: fourth report of session 2006-07, report, together with formal minutes, oral and written evidence*. Great Britain: The Stationery Office.
- Curtis, B., e Mays, W. (2013) *Phenomenology and Education: Self-Consciousness and its Development*. London: Routledge.
- Doyle, P. e Stern, P. (2006) *Marketing Management and Strategy*. New York: Pearson Education.
- Falkembach, C. (2007) *O valor da marca em instituições de ensino: O caso do colégio Riachuelo. Tese de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia – Universidade do Porto*.
- Flick, U. (2005) *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Tradução do inglês de Artur M. Parreira, Lisboa: Monitor-Projetos e Edições, Lda.
- Gago, M. (2013) *Equity em Startups, aplicado ao caso Hyelp*. Dissertação para grau de mestre em gestão. Instituto Superior de Gestão – Lisboa.
- Guitana, P. (2018) *O Líder Emocionalmente Inteligente como Fator Crítico no Employer Branding*. Universidade Europeia – Lisboa.
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. 2ª Edição. New York: SAGE.
- Jakobson, R. (2008) *Linguística e Comunicação*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Jorgensen, J. (2005) *Gettysburg's Leadership Lessons for Lawyers*. Woodbridge: New York: History Attic Books, Inc.
- Kapferer, J. (1998) *Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. New York: Kogan Page, 2º Ed.
- Kapferer, J. (2012) *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. New York: Kogan Page Publishers.
- Keller, K. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing on JSTOR* 57(1): PP.1 – 22.
- Keller, K. (1999) *Designing and Implementing Branding Strategies*, The Journal of Brand Management, Vol. 6, Nº 5, 315-333. London: Pearson Education.
- Keller, K. (2003) *Editorial: Brand Management*, 2ª Edição. New Jersey: Prentice Hall
- Keller, K. e Machado, M. (2007) *Gestão estratégica de marcas*. Prentice Hall Brasil.
- Keller, K., Parameswaran, M. e Jacob, I. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. London: Pearson Education.
- Kotler, P. e Keller, K. (2011) *Employer value proposition Management*. London: Pearson Education.
- Kotler, P. e Keller, K. (2015) *Marketing Management*. 15. London: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual

- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Lisboa: Actual
- Kunde, J. (2000) *Corporate Religion*, London: Pearson Education.
- Lee, A., Yang, J., Mizerski, R., e Lambert, C. (2015) *The Strategy of Global Branding and Brand Equity*. Routledge.
- Lencastre, P. (2007) *O livro da marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lencastre, P. e Brito, C. (2016) *Novos Horizontes Do Employer value proposition*. Lisboa: Leya.
- Lencastre, P., e Brito, C. (2014) *Novos Horizontes Do Marketing*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. (2015) *Mercator da Língua Portuguesa – Teoria e Prática do Marketing*. 16ª Edição: Lisboa: D. Quixote.
- McArdle, S. (2016) *Branding and Logos for Real Estate Agents and Brokers: Why you need a logo that reflects your brand*. Amazon Digital.
- Moroko, L. e Uncles e M. (2008) *Characteristics of Successful Employer Brands*. Journal of Brand Management.
- Nascimento, A. (2013) *A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações*. Instituto Politécnico da Guarda.
- Nóbrega, C. (2016) *O Employer Branding como ferramenta das Relações Públicas Estratégicas - Relatório de Estágio na Rádio e Televisão de Portugal, Escola Superior de Comunicação Social*.
- Olins, W. (1990) *Corporate Identity*, London: Thames and Hudson.
- Olins, W. (2003) *A marca*. Lisboa: Edições Verbo.
- Oliveira, C. (2019) *Brand Management na era digital e humana a gestão para o sucesso*. Lisboa: Editora Actual.
- Patton, M. (2014) *Qualitative Research e Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Pereira, S. (2005) *Gestão Emocional da Marca O caso Salsa*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia do Porto
- Pinho, J. (1996). *O poder das marcas*. Summus Editorial.
- Preite, N. (2013) *A comunicação no contexto de Employer Branding*. Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Reis, L. (2015) *O Sucesso na gestão da marca pessoal no Facebook...Branding Pessoal*. Porto: Vida Económica.
- Ribeiro, P. (2011) *Employer Branding: a visão dos Jovens Talentos quanto à marca Nestlé*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Sambado, R. e Loureiro, R. (2018). *Marcas de Propósito*. 1ª. Edição. Lisboa: Casa das Letras.
- Seth, A. (1998). *Managing the Brand, in Brands*. New York: New York University Press,

- Silva, B. (2017). *Case Study Colep – Portugal e Brasil*. Porto: Escola Superior de Marketing.
- Stokes, D. (2000). *Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from Qualitative Research*. Qualitative Market Research. London: An International Journal. DOI: 10.1108/13522750010310497.
- Tavares, V. (2016) *Gestão de Marcas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013) *Gestão das Organizações*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Terrin, S. (2015) *Employer Branding: elementos determinantes na intenção de permanecer*. Rio de Janeiro: Fundação Gertulio Vargas.
- Upshaw, L. (1995) *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley e Sons.
- Veloso, I. (2018) *Qual é o seu employer brand? - o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Lisboa: Leya.
- Williams, M., Tsai, W., e Day, D. (1991) *Intangible Assets, Entry Strategies, and Venture Success in Industrial Markets*. Indiana: Journal of Business Venturing, Vol. 6.
- YIN, R. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. New York: SAGE.
- Yin, R. (2015) *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Zago, C., Pinto, A., Quintero, K. e Zago, L. (2018) Economia Circular Perspetivas de Gestão Estratégica In Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2, Baldão, G., 12 (1) 178 – 188. Belo Horizonte: Atena Editora.

Webgrafia

- Auto Ribeiro (s.d.). Um Sonho, um Projeto, uma Realidade A fazer a diferença desde 1976. Recuperado de: <https://www.autoribeiro.com/about.php>.
- Backhaus, K., e Tikoo, S. (2004) *Conceptualizing and researching Employer Branding*. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>. [Consultado a 3 de outubro de 2019].
- Bastos, W. e Levy, S. (2012) A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*. 4. 347-368. 10.1108/17557501211252934. [Consultado a 3 de agosto de 2019].
- Boutin, G., Goyette, G., e Lessard-Hébert, M. (2013) *Investigação Qualitativa - Fundamentos e práticas [online]*. Recuperado de: <https://www.wook.pt/livro/investigacao-qualitativa-michelle-lessard-hEBert/14840583>. [Consultado a 3 de agosto de 2019].
- Braga, B. e Reis, G. (2019). *Atraindo Talentos Por Meio Do Employer Branding*. GV Executivo. (1), 18-21. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/61487/59672>. [Consultado a 23 de setembro de 2019].

- Brandão, N. (2018) A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6. [Consultado a 5 de novembro de 2019].
- Cable, D. e Graham, M. (2000) The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 21. 929-947. [DOI: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O)]. [Consultado a 3 de agosto de 2019].
- Cable, D. e Turban, D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>.
- Castro, L. e Elizabeth, J. (2017) El *Employer Branding* como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual. Recuperado de: http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf. [Consultado a 12 de novembro de 2019].
- Crescitelli, E., Figueireso, B., e César, J. (2011) O Uso De Mapas Conceituais Para Ensino De Comunicação Integrada De Marketing. *Revista Administração Em Diálogo*, 01-24. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654447002>. [Consultado a 23 de setembro de 2019].
- De Chernatony, L. (2001a) A Model for Strategically Building Brands, *The Journal of Brand management*, Vol. 9, (1), 32-34. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540050. [Consultado a: 12 de junho de 2019].
- De Chernatony, L. e Riley, F. D. (2010) *Defining A «Brand»: Beyond The Literature With Experts' Interpretations*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1362/026725798784867798>. [Consultado a 12 de novembro de 2019].
- De Chernatony, L., Harris, F., e Dall'Olmo Riley, F. (2000) *Addedvalue: its nature, roles and sustainability*. *European Journal of Employer value proposition*. 34(1/2), 39–56. Doi: doi.org/10.1108/03090560010306197. [Consultado a 5 de novembro de 2019].
- Dias, M. O. (2014) «Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional», *Gestão e Desenvolvimento*, (22), pp. 89-113. doi: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.259. [Consultado a 2 de novembro de 2019].
- Ferreira, P. (2018) *Employer Brand Building From The Inside-Out: How Employer Values Contribute To Employee Engagement*. Universidade Portucalense, Recuperado de: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12011/1/FERREIRA_EUROMED2018.pdf. [Consultado a 12 de junho de 2019].
- Foster, C., Punjaisri, K. e Cheng, R. (2010) *Exploring the relationship between corporate, internal and Employer Branding*. 19(6): pp 401-409. Doi: 10.1108/10610421011085712. [Consultado a 12 de novembro de 2019].
- Goldfinger, C. (1998) *Economics of financial applications of the smart card: A summary overview [online]*. Recuperado de: www.fininter.net/Archives/fasc.htm. [Consultado a 12 de maio de 2019].
- Gummesson, E. (2003) *All research is interpretive!* *Journal of Business e Industrial Employer value proposition*, 18(6/7), pp. 482–492. Doi: <https://doi.org/10.1108/08858620310492365>. [Consultado a 23 de maio de 2019].

- Hoskisson, R., P.Wan, W., Yiu, D. e Ahitt, M. (1999) Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. Volume 25, 417-456. *Journal of Management*. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00008-2). [Consultado a 10 junho de 2019].
- Keller, K. (1993) *Journal of Marketing* on JSTOR. Recuperado de: <https://www.jstor.org/journal/jmarketing>. [Consultado a: 12 de junho de 2019].
- Kliatchko, J. (2015) Towards a new definition of Integrated Marketing Communications IMC). *International Journal of Advertising*. 7-34. [Doi: 10.1080/02650487.2005.11072902. Consultado a 12 de junho de 2019].
- Lencastre, P. e Côrte-Real, A. (2007) Um Triângulo da Marca para Evitar a Branding Myopia: Contribuição Semiótica para um Modelo Integrado de Compreensão da Marca. São Paulo: *Revista Organicom*. Doi: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138946. Consultado a 1 de dezembro de 2018].
- Lobos, J. (1975) *Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações*. Revista de Administração de Empresas. vol.15 no.3, pp. 1-32. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000300002>. [Consultado a 3 de maio de 2019].
- Martin, G., Gollan, P.J. e Grigg, K. (2011) *Is there a bigger and better future for Employer Branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM*. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (17). pp. 3618-3637. Doi: <http://eprints.gla.ac.uk/43527>. [Consultado a 7 de junho de 2019].
- Morsing, M. e Shultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics A European Review*. Volume 15. 323-338 Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>. [Consultado a 12 de junho de 2019].
- Nicholas, I. (2007) *Living the brand [online]*. Kogan Page. Recuperado de: <https://www.amazon.com/Living-Brand-Transform-Organization-Champion/dp/0749450835>. [Consultado a 23 de setembro de 2019].
- Santana, G. (2003) Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of TraTourism*, Volume 15, 299-321 [Doi: https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05. [Consultado a 12 de junho de 2019].
- Sengupta, A., Bamel, U. e Singh, P. (2015) Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*. Volume 42. 307-323. Doi: 10.1007/s40622-015-0097-x. [Consultado a: 12 de junho de 2019].
- Simon, C., e Sullivan, M. (1993) *The Measurement of Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*. (12) *Marketing Science*, pp. 28-52. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/183736>. [Consultado a: 12 de junho de 2019].
- Stern, B. (2006) What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2) pp. 216-223. <https://doi.org/10.1177/0092070305284991>. [Consultado a 1 de dezembro de 2018].
- Tavares, V. (2010) 'Brand management in SMEs: conceptualization of differences and research agenda', *European Journal of Applied Business and Management*. European Journal of Applied Business and Management. Recuperado de: <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/29>. [Consultado a 2 de novembro de 2019].

Apêndices

Apêndice 1 - Guião das entrevistas

Esta pesquisa empírica tem como finalidade compreender a importância do *Employer Branding*(EB)/marca do empregador (entendida como a estratégia de marca das empresas enquanto entidades empregadoras e a sua proposta de valor para os seus colaboradores) para o sucesso da marca corporativa no contexto da PME, tendo como principais objetivos:

1. Identificar as principais características do EB para o sucesso da marca da empresa AR;
2. Identificar as principais características comuns do EB nos três níveis hierárquicos;
3. Identificar os principais valores em cada nível hierárquico e analisar o alinhamento entre os níveis.

Apêndice 2 - Entrevista ao nível Institucional

Ao nível institucional (responsáveis/gestores de topo)

No âmbito do Mestrado de Direção Comercial e *Marketing*

Declaração introdutória

Obrigado, novamente, pela disponibilidade em ser entrevistado(a), como parte integrante numa investigação académica no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e *Marketing* que estou a realizar.

Esta investigação visa recolher informação acerca de uma PME como a sua. Neste contexto, as suas respostas serão muito valiosas. Se alguma das questões for contra os seus valores, por favor, informe, e passaremos imediatamente à frente. Toda a informação prestada por si é confidencial, e o tratamento de dados realizado de forma a apresentar os resultados sem que seja possível identificar o seu autor.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação será possível gravar a entrevista?

Data: ____/____/2019

Duração da entrevista: ____Min.

Autorizo /Não autoriza (riscar o que não interessa) a gravação da entrevista.

Nome do entrevistado: _____ Idade: _____

CAE _____ Sector de atividade _____

Guião de entrevista

I Antecedentes

Desejo fazer algumas perguntas sobre a empresa. Os dados solicitados visam apenas, e unicamente, à realização de análise de dados, garantindo a total confidencialidade dos mesmos.

1. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?
2. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a empresa?
3. Quais os principais produtos e serviços comercializados pela empresa?
4. Quais os principais clientes da empresa?
5. Quais os principais concorrentes?
6. Qual a natureza jurídica da empresa?
7. Qual o número atual de responsáveis da empresa?
8. Excluindo sócios, quantas pessoas trabalham atualmente na empresa no total, incluindo em tempo parcial e trabalhadores temporários?
9. A empresa está certificada? Se não, pensa vir a certificar-se?
10. A empresa está estruturada em diferentes departamentos?
11. Em caso afirmativo, quais são esses departamentos?
12. Algum departamento é responsável pela gestão da marca corporativa?
13. Aproximadamente, qual o volume de negócios da empresa este ano?

II Caraterísticas do EB

1. Como foi criada a marca Auto Ribeiro (AR)?
2. Já pensou em alterar o nome da marca?
3. Qual é a visão e missão da marca?

4. Quais são os principais valores da marca?
5. Quais as principais preocupações que a marca tem para com os colaboradores da empresa?
6. Quais as principais expectativas criadas pela empresa aos colaboradores?
7. Sente que os colaboradores partilham os valores da organização?
8. A organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e relações de longo prazo entre empregador-empregado?
9. A organização valoriza a cocriação e o diálogo entre o empregador e o empregado tendo em vista o desenvolvimento organizacional sustentável?
10. Considera importante proporcionar um ambiente positivo? Em caso afirmativo, o que faz para assegurar tal?
11. Preocupa-se com um bom relacionamento com os colaboradores que dependem hierarquicamente de si?
12. Preocupa-se com um bom relacionamento entre os seus pares?
13. Considera que a empresa tem um ambiente estimulante e/ou desafiador?
14. Proporciona oportunidades aos seus colaboradores na aplicação do que foi apreendido nas instituições de ensino?
15. Considera que os salários e os benefícios da empresa são atrativos?
16. Qual a perspetiva de estabilidade de emprego que empresa proporciona?
17. Qual a perspetiva de crescimento pessoal (promoção) a empresa proporciona?
18. Qual a importância que a empresa dá à inovação?
19. A empresa inova em termos de práticas de trabalho com visão ao futuro?
20. Reconhece o trabalho executado pelos colaboradores que dependem hierarquicamente de si? De que forma?

Apêndice 3 - Entrevista ao nível Intermédio

Ao nível operacional (responsáveis/gestores de primeira linha e empregados não gestores)

No âmbito do Mestrado de Direção Comercial e *Marketing*

Declaração introdutória

Obrigado, novamente, pela disponibilidade em ser entrevistado(a), como parte integrante nesta investigação académica no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e *Marketing*.

Esta investigação visa recolher informação acerca de uma PME como empresa onde trabalha. Neste sentido, as suas respostas são muito valiosas. Se alguma das questões for contra os seus valores, por favor, informe, e passaremos imediatamente à frente. Toda a informação prestada por si é confidencial, e o tratamento de dados realizado de forma a apresentar os resultados sem que seja possível identificar o seu autor.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação será possível gravar a entrevista?

Data: ____/_____/2019

Duração da entrevista: ____ Min.

Autorizo /Não autoriza (riscar o que não interessa) a gravação da entrevista.

Nome do entrevistado: _____ Idade: _____

Departamento de trabalho: _____

Tarefa/Papel na empresa: _____

Guião de entrevista

I Antecedentes

Desejo fazer algumas perguntas sobre o seu papel na empresa. Os dados solicitados visam apenas, e unicamente, à realização de análise de dados, garantindo-se a total confidencialidade dos mesmos.

1. Há quantos anos trabalha na empresa?
2. Qual a função que desempenha atualmente?
3. Em que departamento está a desempenhar funções?
4. Em que serviços ou departamentos já desempenhou tarefas?
5. A AR foi a sua primeira escolha?
6. Como surgiu a AR na sua vida?

II Caraterísticas do EB

1. O que significa a marca da empresa AR para si?
2. Sabe qual é a visão e missão da marca?
3. Conhece os valores que estão na origem da marca?
4. Quais são os seus valores pessoais?
5. Quais as principais expetativas criadas pela empresa?
6. Sente que a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e relações de longo prazo entre empregador-empregado?
7. A organização promove a cocriação e o diálogo entre o empregador e o empregado neste âmbito?

8. Considera que a empresa proporciona um ambiente positivo? Se não, quais as principais lacunas neste âmbito?
9. Há um bom relacionamento com os superiores hierárquicos?
10. Há um bom relacionamento entre os colegas/pares?
11. Considera que a empresa tem um ambiente estimulante e/ou desafiador?
12. A empresa proporciona oportunidades para que, quem estude, possa aplicar o que foi apreendido na escola/universidade?
13. Considera que os salários e os benefícios da empresa são atrativos?
14. Que expectativas tem de estabilidade de emprego na?
15. Que expetativas tem de crescimento (promoção) na empresa?
16. Qual a importância que considera que a AR dá à inovação?
17. A empresa inova em relação a práticas de trabalho com visão ao futuro?
18. Tem o reconhecimento por parte dos seus superiores?
19. A AR proporciona experiência relevante que potencie a sua carreira?
20. Sente-se mais autoconfiante por estar a trabalhar nesta empresa?
21. As expetativas criadas pela organização estão a corresponder às suas?
22. O que o poderia levar a deixar a empresa?
23. Qual é a empresa concorrente principal da AR?
24. Existe alguma outra organização em que gostasse de trabalhar?

Apêndice 4 - Entrevista ao nível Operacional

Aos responsáveis/gestores intermédios

No âmbito do Mestrado de Direção Comercial e *Marketing*

Declaração introdutória

Obrigado, novamente, pela disponibilidade em ser entrevistado(a), como parte integrante nesta investigação académica no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e *Marketing*.

Esta investigação visa recolher informação acerca de uma PME como empresa onde trabalha. Neste sentido, as suas respostas são muito valiosas. Se alguma das questões for contra os seus valores, por favor, informe e passaremos imediatamente à frente.

Toda a informação prestada por si é confidencial e o tratamento de dados realizado de forma a apresentar os resultados de forma a não ser possível auferir o autor.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação será possível gravar a entrevista?

Data: ____/_____/2019

Duração da entrevista: ____Min.

Autorizo /Não autoriza (riscar o que não interessa) a gravação da entrevista.

Nome do entrevistado: _____ Idade: _____

Departamento de trabalho: _____

Tarefa/Papel na empresa: _____

Guião de entrevista

I Antecedentes

Desejo fazer algumas perguntas sobre o seu papel na empresa. Os dados solicitados visam apenas, e unicamente, à realização de análise de dados, garantindo a total confidencialidade dos mesmos.

1. Há quantos anos trabalha na empresa?
2. Qual a função que desempenha atualmente?
3. De que departamento faz parte?
4. Em que serviços ou departamentos já desempenhou tarefas?
5. A AR foi a sua primeira escolha?
6. Como surgiu a AR na sua vida?

II Caraterísticas do EB

1. O que significa a marca da empresa AR para si?
2. Sabe qual é a visão e missão da marca AR?
3. Conhece os valores que estão na origem da marca?
4. Quais são os seus valores pessoais?
5. Que valores procura transmitir?
6. Quais as principais expetativas que lhe foram criadas pela empresa?
7. Que expetativas cria aos colaboradores que reportam a si?
8. Sente que a organização promove o desenvolvimento organizacional sustentável e relações de longo prazo entre o empregador-empregado?
9. A organização promove a cocriação e o diálogo entre o empregador e o empregado neste âmbito?

10. Considera que a empresa proporciona um ambiente positivo? Se não, quais as principais lacunas neste aspeto?
11. Há um bom relacionamento com os superiores hierárquicos?
12. Há um bom relacionamento entre os seus colegas/pares?
13. Considera que a empresa tem um ambiente estimulante e/ou desafiador?
14. A empresa proporciona oportunidades para que quem estude possa aplicar o que foi apreendido na escola/universidade?
15. Considera que os salários e os benefícios são atrativos?
16. Que expectativas de estabilidade de emprego na AR tem?
17. Que expetativas de crescimento (promoção) na empresa tem?
18. Que expetativas procura passar aos colaboradores (estabilidade e promoção) que estão sob a sua responsabilidade?
19. Qual é a importância que considera que a AR dá à inovação?
20. A empresa inova em termos de práticas de trabalho com visão ao futuro?
21. Tem o reconhecimento por parte dos seus superiores e dos seus colegas/pares?
22. Reconhece os seus colaboradores?
23. A AR proporciona experiência relevante para potenciar a sua carreira?
24. Procura proporcionar experiência relevante na carreira dos colaboradores?
25. Sente-se mais autoconfiante por estar a trabalhar nesta empresa?
26. As expetativas criadas pela empresa estão a corresponder às suas?
27. Sente o mesmo em relação às expetativas dos seus colaboradores?
28. O que o poderia levar a deixar a empresa?
29. O que poderia levar os seus colaboradores deixar a AR?
30. Qual a principal empresa concorrente da AR?

31. Existe alguma outra organização onde gostasse de trabalhar?
32. Conhece alguma organização onde os outros colaboradores da empresa gostassem de trabalhar?

Anexos

Anexo 1



arAmbulance
Veículos equipados para o transporte de doentes e prestação de cuidados de saúde
Vehicles equipped for transport of patients and the delivery of health care

arService
Serviço Pós-venda, peças e manutenção
After sales service, parts and maintenance

arSecurity
Veículos equipados para a segurança pública e blindados de transporte de valores
Vehicles adapted for public safety and armoured vehicles for the transport of valuables

arEquipment
Equipamento de Emergência Médica
Emergency Medical Equipment

arBiz
Veículos destinados à atividade de comércio a retalho ou prestação de serviços
Vehicles adapted for retail trade or service delivery

arMobility
Veículos adaptados para o apoio e transporte de passageiros com mobilidade reduzida
Vehicles adapted for aid and transport of passengers with reduced mobility

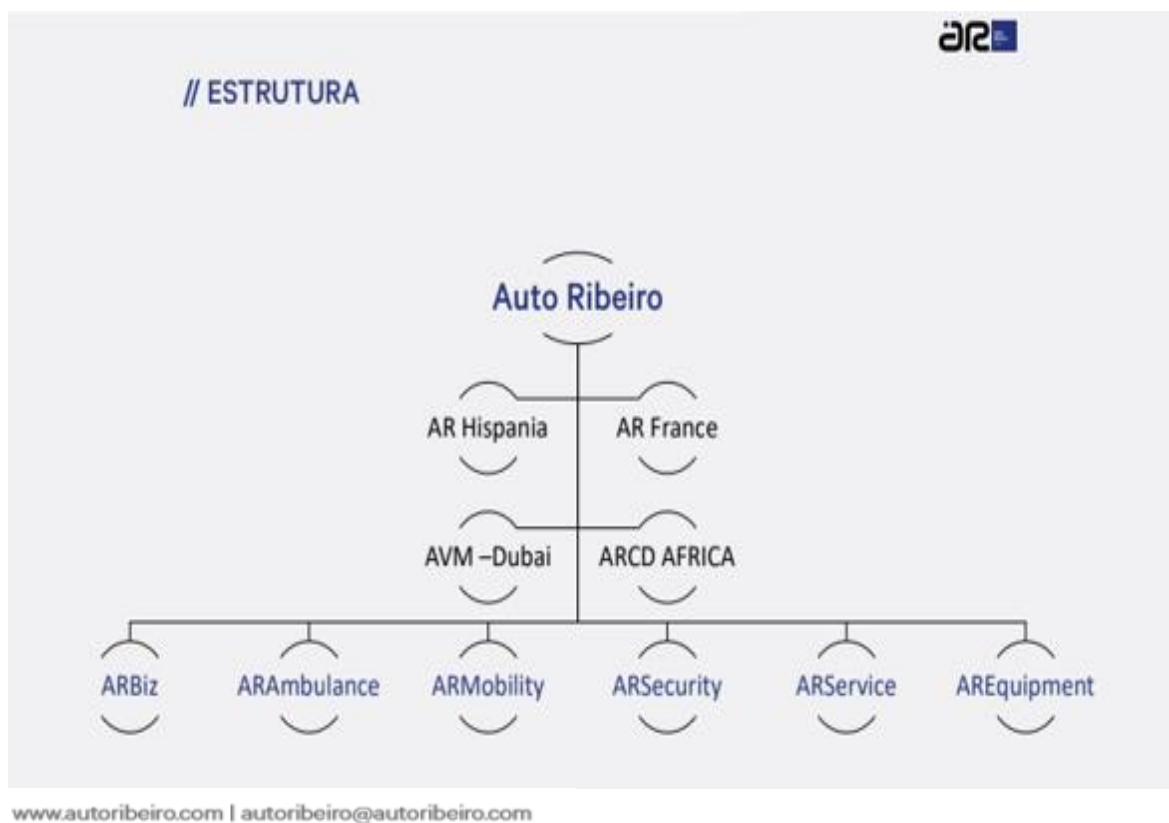
Um Sonho, um Projeto, uma Realidade.
A fazer a diferença desde 1976

ar Autoribeiro

A Dream, a Project, a Reality.
Making a difference since 1976

www.autoribeiro.com | autoribeiro@autoribeiro.com

Anexo 2



Anexo 3



Para melhor responder às necessidades dos nossos clientes, a Auto Ribeiro está dividida em departamentos especializados.
In order to meet the needs of our customers, Auto Ribeiro is divided into specialized departments.

ar Ambulance



ar 32



ar mobility



ar Service



ar Security



ar Equipment



www.autoribeiro.com | autoribeiro@autoribeiro.com